

CA1
TL40
-B76

Government
Publications

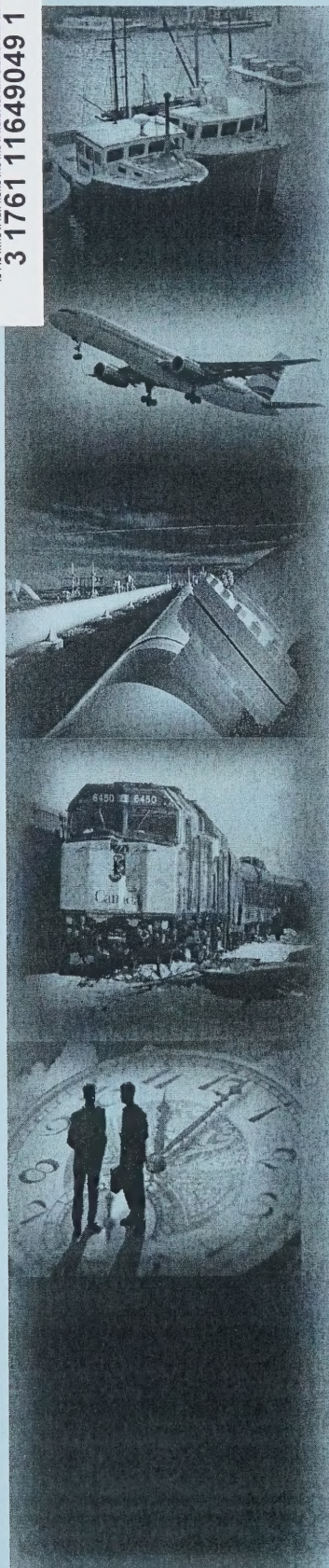
Transportation Safety Board
of Canada



Bureau de la sécurité des transports
du Canada



3 1761 11649049 1



TSB BUSINESS PLAN

2007-2008



Canada

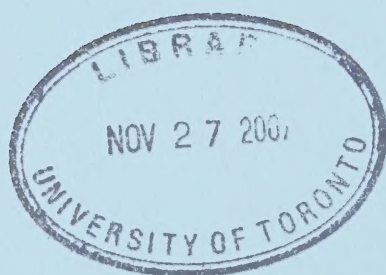


TABLE OF CONTENTS

1.0	INTRODUCTION.....	1
2.0	RISKS AND CHALLENGES.....	2
2.1	Our Capacity to Manage Workload and Priorities Within Available Resources.....	2
2.2	Maintaining a Knowledgeable and Professional Workforce	3
2.3	Maintaining an Information Technology and Physical Asset Infrastructure to Meet the Business Needs.....	3
2.4	Transitioning the TSB Investigation and Information Management System from the Project Stage to a Work Tool....	3
2.5	Managing Commitments and External Expectations	4
3.0	CORPORATE PRIORITIES.....	4
3.1	Continuous Improvement of Information Management.....	5
3.2	Management of Workload and Priorities Within Available Resources	5
3.3	Increased Human Resources Planning to Ensure the Retention of a Professional Workforce	6
3.4	Review of the Sustainability of our Infrastructure.....	6
3.5	Continuation of the Residual Work on 2006–2007 Priority Projects	7
4.0	DETAILED ACTION PLANS FOR 2007–2008.....	7
4.1	Continuous Improvement of Information Management.....	8
4.2	Management of Priorities and Workload Within Available Resources	13
4.3	Improved Human Resources Planning to Ensure Retaining a Professional Workforce	18
4.4	Review of Infrastructure Sustainability.....	18
5.0	BRANCH AND DIVISION PRIORITIES.....	20
5.1	Board	20
5.2	Executive Director.....	20
5.3	Investigation Operations Directorate.....	21
5.3.1	Air Branch.....	21
5.3.2	Marine Branch	21
5.3.3	Rail/Pipeline Branch	22
5.3.4	Engineering and Other Investigative Support	22
5.4	Corporate Services Directorate	23
6.0	INTEGRATED HUMAN RESOURCES PLANNING ACTIVITIES.....	24
6.1	Human Resources Profile and Demographics.....	24
6.2	Human Resources Opportunities.....	28
6.3	Human Resources Implementation Plan	29

7.0	2007–2008 RESOURCE ALLOCATION	30
8.0	PERFORMANCE MEASUREMENT	31
8.1	Balanced Scorecard	31
8.2	Results Chain	34
8.3	Performance Information Table	34
APPENDIX A – RESIDUAL WORK ON 2006–2007 PRIORITY PROJECTS....		37

1.0 Introduction

The Transportation Safety Board's (TSB) Strategic Plan for 2005 to 2011 has four strategic objectives that we must pursue in all aspects of our business to realize our Vision and serve our Mission. These objectives are:

- **Safety products and services**

to sustain and continuously improve the TSB's operational capability to identify safety deficiencies, and to produce safety products and services that most effectively advance safety change.

- **Organizational effectiveness**

to invest in and organize the human, financial, and physical resources required to deliver quality safety products in a timely manner.

- **Alliances and partnerships**

to leverage external and internal alliances and partnerships that enhance the TSB's effectiveness and productivity without risk to its independence.

- **Awareness**

to address risk in the transportation system through effective communication, particularly with key primary safety change agents, to enhance their understanding of TSB findings and to increase the implementation of TSB recommendations.

Consistent with previous years, the 2007–2008 TSB Business Plan contributes to achieving these objectives by defining our corporate priorities for the coming year and by identifying key initiatives that support these priorities. The Business Plan also includes branch and division priorities that establish linkages to our day-to-day activities, and a framework to help us measure our performance and results. Human Resources (HR) planning is becoming a critical aspect of our annual business planning activities. Therefore, a section dedicated to this function has been added to the 2007–2008 Business Plan. It provides information about our workforce profile and demographics, the HR challenges and opportunities and the planning activities to support core branch and division priorities.

Once again this year, difficult choices had to be made to balance the level of activity to be undertaken with the financial and human resources available. Furthermore, even though significant progress has been made in developing and implementing the TSB Investigation and Information Management System, a considerable investment of time and money will be required to make all the system's modules and tools fully functional and user-friendly. Resources also

have to be allocated to complete the residual work on the 2006–2007 projects dealing with business continuity planning and information technology (IT) security. For this reason, the senior management team has decided to spend additional efforts only to implement a few new projects or initiatives to improve the management of our financial resources, our infrastructure, and our performance, and to support our ongoing efforts in HR planning and in information management. Management deemed improvements in these areas essential to enable us to deal with our challenges and to continue to successfully deliver our mandate.

2.0 Risks and Challenges

The TSB faces many risks and challenges that have a potentially significant impact on the organization's ability to achieve its mandate. Managers are aware of these risks and challenges and are expected to take appropriate action to mitigate the risks, while ensuring delivery of the mandate. The most important challenges for 2007–2008 are described in subsections 2.1 through 2.5.

2.1 Our Capacity to Manage Workload and Priorities Within Available Resources

The TSB continues to receive many investigation requests from the public. It also faces numerous internal and external pressures to sustain existing activities and undertake new initiatives or modify existing practices to meet the Government's change requirements. Some of the Government initiatives that have had or could have an impact on the TSB include the review of Treasury Board's management policies, the introduction of new policies for internal audits and for learning, the procurement reform, the shared travel services initiative, the review of the expenditure management system, the assessment under the Management Accountability Framework, and the *Federal Accountability Act*. In addition, other factors continue to have an impact on the organization's capacities, including risk mitigation measures that need to be implemented in IT security and business continuity planning.

The challenge we face includes continuing to carry out our mandate with constantly shrinking financial resources, while expectations and requirements grow and some components of our infrastructure age or no longer meet our needs. We must, therefore, find the right balance between the level of activity and the capacity of available human and financial resources. This means finding even more efficient ways of working, both internally and externally, and continuing to review our processes and practices, products, services, and procedures to ensure that our resources are applied in the best possible way to achieve optimum results.

2.2 Maintaining a Knowledgeable and Professional Workforce

The TSB's success and credibility depend largely on the expertise, professionalism, competence, and diversity of its employees. Although TSB's workforce has traditionally been stable, like many organizations, it faces a specific workforce challenge. Many positions are "one-deep," that is, there is only one person responsible for a specific task or function. The TSB must continue to operate as efficiently as possible, while many of its employees and managers retire and the demand for workers in specialized areas exceeds the supply. In both the short and long term, a sustained effort will be required to implement a more systematic HR planning process to obtain the skills we need and to develop succession plans, and training and mentorship programs that will ensure service delivery and maintain the TSB's knowledge base and its scientific, professional, and technical expertise.

The results of the 2005 Public Service Employee Survey provided us with an up-to-date assessment of employee satisfaction and concerns. Analysis of the key elements and problems raised showed that efforts will be required to respond to employee concerns in some areas including advancement opportunities, job classification, career development, and the opportunity for input into decisions. Here again, the challenge we face will be to invest resources and efforts to accommodate employees' concerns and the demands of all our obligations.

Section 6.2 provides information on the HR opportunities that these challenges offer and the HR planning activities that will be undertaken this year.

2.3 Maintaining an Information Technology and Physical Asset Infrastructure to Meet the Business Needs

As mentioned earlier, the TSB must balance its priorities to carry out its mandate consistently and economically, while assuring stakeholder confidence in the integrity of its operations. Maintaining a reliable, sustainable infrastructure that meets our needs regarding IT or other asset categories is essential if we wish to reach this objective. The TSB currently has close to \$13 million in capital assets. However, a little under half a million dollars per year is expended to replace or acquire new assets, which is not nearly enough. Thus, we are making ourselves vulnerable to major risks that could compromise our capacity to meet our needs in the longer term if we do not rapidly take steps to optimize the management of our assets and the resources allocated to them.

2.4 Transitioning the TSB Investigation and Information Management System from the Project Stage to a Work Tool

We have invested substantial time, resources, and money to develop the TSB Investigation and Information Management System (TIIMS) to better manage our business while meeting government information management and technology

requirements. To ensure the system's ongoing viability, we must use it and follow the change process (beyond the initial buy-in period) through the systematic change management approach that is integrated into TIIMS. The sustained participation of investigators in managing change as we move forward will be essential to guarantee compliance with the fundamental principles that are the basis of the system. We will have to encourage finding ways to meet our needs for investigation information using TIIMS and managers at all levels will have to discourage the introduction of independent alternatives.

Significant work remains to make all the TIIMS components fully functional. This remaining work will have to be done in parallel with the ongoing maintenance and change management required to ensure that the investigation management module is stable. This will increase the workload of the system design team and IT staff. Because of the limited number of staff dedicated to system design, we will have to hire consultants to supplement our database design and development skills.

Investigators and support staff will also experience increased workloads because they will need to participate in designing and testing other system features. Ongoing expenditures will also be necessary to operate and maintain the new TIIMS working environment. To not meet these challenges would have a significant impact on the delivery of products and services given that we have decided to not revert to old tools and systems. Partial adoption and use of TIIMS would result in loss of productivity and create inefficiencies in work processes.

2.5 Managing Commitments and External Expectations

Over the past few years, a number of TSB communications initiatives have raised public and stakeholder awareness of the TSB and its program. While these initiatives enabled the TSB to influence key change agents for the improvement of transportation safety, they also increased related stakeholder demands. (For example, the media request live broadcasts and constantly updated information.) Given our operating methods and increasingly limited resources, we will continue to ensure that our external communication products and services are available, up-to-date, and of the highest quality to retain the integrity and credibility required to fulfill our mandate. We will also expend more effort to focus our awareness activities on those safety issues for which it is necessary to obtain results.

3.0 Corporate Priorities

The TSB is committed to providing Canadians with advancements in transportation safety through independent, objective, and timely investigations and through the subsequent identification and analysis of safety failures in the federally regulated transportation system.

Based on the risks identified and on input received at the Managers' Annual Conference in the fall of 2006, five priorities have been identified by the Executive Committee for the 2007–2008 Business Plan. All require strategic investments to enhance the TSB's contribution to transportation safety, both domestically and internationally, and to strengthen our internal management. The five priorities are described briefly in subsections 3.1 through 3.5.

3.1 Continuous Improvement of Information Management

In 2006–2007, we deployed a large part of TIIMS, which follows central documentation principles, and which allows us to collaborate and share information, and to employ consistent procedures and processes across all modes.

This year, in addition to providing ongoing user support services, we will concentrate on incorporating stronger information management practices into investigation activities. Initially, we will continue our effort to improve links between TIIMS and other TSB systems. The activities we will undertake include designing a safety communications tracking system; conducting an analysis to re-design the modal databases into a single database; developing, designing, and implementing the “workload management monitoring” and “workload management dashboard” tools; and reassessing the report production module.

To prepare for the implementation of an Electronic Records Management System (ERMS) for our files, we will implement our new enterprise file plan.

3.2 Management of Workload and Priorities Within Available Resources

The Government provides each department with the funds required to deliver its programs and services. This funding amount is commonly known as the A-base budget.

There has been a growing concern that, while the nominal value of our A-base budget has remained fairly constant over the past few years, in real terms, our resource base has been shrinking, making it increasingly more difficult to fulfill the organization's mandate. Consequently, the TSB has decided to undertake an A-base budget review. This exercise will allow us to analyze our business activities, study our financial history, and benchmark ourselves internally and against other federal agencies and foreign investigation agencies. This review will culminate in a framework to describe how we could best align our resources to results.

In addition to the A-base budget review, we will review our resource management processes. The focus of this review will be to examine the way we allocate and manage the budgets throughout the TSB in order to propose changes that could improve the information available for decision making and management of financial resources.

Finally, to address the comments made by Treasury Board Secretariat in connection with its assessment of the TSB against the Management Accountability Framework, to support full implementation of the *Management, Resources and Results Structure Policy* and the review of the Government's Expenditure Management System, we will examine the TSB's program activity architecture (PAA) to ensure that we more clearly describe to Canadians the benefits of our program. We will also complete the development of our performance management framework that will set out expected results and specific outputs to be produced by our activities. A plan to ensure the implementation of this framework will also be developed.

3.3 Increased Human Resources Planning to Ensure the Retention of a Professional Workforce

The TSB's credibility and success are based largely on its capacity to build and maintain a diverse professional workforce to ensure continuity in its operations. During the planning session at the TSB's Manager's Annual Conference in the fall of 2006, the managers highlighted the major HR issues we face.

Management subsequently committed to making enhanced HR planning a priority in this fiscal year to be able to recruit the employees it needs to fulfill its mandate, ensure knowledge transfer from experienced employees to new hires, train and develop current employees, and retain a highly qualified workforce. Senior management also expresses the importance of carrying out HR planning activities by all managers to be able to plan the organization's HR needs even more strategically over the next few years. Furthermore, it set up a special fund to encourage the transfer of knowledge that is deemed essential for carrying out TSB operations. A high level implementation plan has been developed to ensure that all managers, with the support of the HR Division, follow up on this requirement. This plan can be found in Section 6.3.

The TSB will also implement an action plan to address the concerns identified by its workforce in the 2005 Public Service Employee Survey.

3.4 Review of the Sustainability of our Infrastructure

Because of the ongoing erosion of our resources, and to maintain our capacity to fulfill our mandate and meet future challenges, this year we will conduct a detailed analysis of all the assets in our infrastructure (the building that houses our engineering laboratory, furniture, laboratory and computer equipment, software, and vehicles). The purpose of the study will be to develop a strategic

asset management framework and to introduce a capital plan based on the lifecycle of our assets that takes into account the direct and indirect cost of the assets in a sustainable manner.

3.5 Continuation of the Residual Work on 2006–2007 Priority Projects

We will also pursue the initiatives started last year to improve business continuity planning. We will complete and test our continuity plans to guarantee the ongoing availability of TSB services and assets that are essential for fulfilling our mandate. These plans will include provisions to ensure business continuity should the TSB be affected by a catastrophic event or should it be required to investigate a major event. We will also establish a permanent governance and review process regarding our business continuity plans.

We will finish implementing the IT security standards. We will offer security awareness courses to all employees; update our IT security policies and procedures; and complete threat and risk assessment reports for our network infrastructure, main IT systems, and physical installations.

With respect to communications, we will introduce a terminology database that all employees will be able to access for use in their activities.

4.0 Detailed Action Plans for 2007–2008 Priority Projects

This section provides detailed information about each priority project that will be undertaken in 2007–2008. Because our resources and human capacity are limited, the Executive Committee has decided to invest mainly in TIIMS and in a few new projects to support the corporate priorities. Funds have also been put aside to complete the residual 2006–2007 priority projects dealing with business continuity planning and management of IT security standards. The action plans for continuing last year's projects are in Appendix A.

The following summary chart shows our corporate priorities and the projects that have been approved for strategic investment for each priority.

Priority	Investment Project
1. Continuous improvement of information management	- TSB Investigation and Information Management System
	- Enterprise File Plan implementation and interim ERMS Strategy
2. Management of priorities and workload within available resources	- A-Base Budget Review
	- Review of Resource Management Processes
	- Completion of the Performance Management Framework
3. Improved human resources planning to ensure the retention of a professional workforce	- Critical Knowledge Transfer Fund
4. Review of the sustainability of the infrastructure	- Review and Rationalization of the Capital Asset Infrastructure

4.1 Continuous Improvement of Information Management

To continue improving information management, we will invest in two projects: (1) implementation of TIIMS and (2) implementation of a new Enterprise File Plan in preparation for the implementation of an ERMS. The following two charts outline the activities we will undertake this year on these two projects.

Project 1: TSB Investigation and Information Management System		
<i>Project Sponsor</i>	<i>Project Leader</i>	<i>Resources Allocated</i>
Terry Burtch	Elizabeth McCullough	\$400,000*
<i>Project Goals and Objectives/Activity Description</i>		
To continue building stronger information management practices into TSB investigation activities. The TSB Investigation and Information Management System (TIIMS) will improve the linkages to systems throughout the TSB, and will upgrade the technology and ease of use of the TSB's modal databases.		
<i>Link to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)</i>		
Strategic Plan Linkages		
<ul style="list-style-type: none">• Safety Products and Services		
Improves the efficiency and effectiveness of TSB products in terms of timeliness and quality, and streamlines data, thus having an impact on what information we need to manage.		
<ul style="list-style-type: none">• Organizational Effectiveness		
Continues building stronger information management practices into TSB investigation activities and will enhance the linkages to systems throughout the TSB by improving the TSB's internal investigation and information management capabilities.		
<ul style="list-style-type: none">• Alliances and Partnerships		
Streamlines and refines our data interdependencies, thus strengthening our partnerships with stakeholders.		
<ul style="list-style-type: none">• Awareness		
Builds more effective investigation and information management practices into TSB investigation activities to leverage investigation teams' interactions, thereby improving the dissemination of safety information.		

Project 1: TSB Investigation and Information Management System

MAF Linkages

- Policy and Programs

Builds stronger capacity in support of the governance committees. Will provide an organized way to access policies and procedures, ensuring they will be more consistently applied.

- Stewardship

Continues to improve the stewardship of, and accountability for, enterprise information resources.

- Results and Performance

Improves internal service by building stronger and more consistent investigation and information management practices to create easy-to-use redesigned support tools for all staff.

- Learning, Innovation and Change Management

The implementation of TIIMS promotes learning and manages linkages throughout the TSB through continuous technology upgrades. It also builds policy and procedural references into the tools, facilitating the adoption and ongoing evolution of the tools. This will reduce the staff training effort and minimize the need for retraining.

Performance Measures

- All project deliverables meet user acceptance in terms of ease of use and quality.
- Project is on time and within budget.
- Return on investment is realized as per the project concept document.

Action Items	Deliverables	Timelines
Implement the milestone tracking portion of the Workload Management Module	User guide Training materials Users trained	April 2007
Design and develop a Safety Communication Tracking System	Business requirements and use cases User interface designs Application designs Module development System and user acceptance testing	October 2007

Project 1: TSB Investigation and Information Management System		
	Continuous quality assurance review User Guide Training materials Users trained	
Complete analysis phase for database redesign	Business requirements for redesign of the modal databases into single database Supporting documentation, including use cases Legacy data migration plan	March 2008
Develop, design, and implement the Workload Management Monitoring Tool and Workload Management Dashboard Tool	Business requirements and use cases User interface designs Application designs Module development System and user acceptance testing Continuous quality assurance review User Guide Training materials Users trained	March 2008
Reassess Report Production Module	Assessment of requirement of Report Production Module	March 2008
Continue to provide ongoing support to the InfoGATEWAY, Investigation Management Gateway, Branch Gateways, Investigation Workspaces and Reference Centre	Problem and change requests evaluated and addressed in accordance with change management processes and procedures	March 2008

*The resources required include the cost of external consultants, overtime, travel, training, and translation. All training activities will be carried out by TSB personnel. External consultants will be hired to offset technical skills, knowledge, and experience not available internally and to help build expertise within the team. A document outlining the breakdown of the costs and requirements is available from the Project Leader.

It should be noted that the completion of the Project 1 plan will depend on acquiring the appropriate resources, including a project management office capacity as identified by the TIIMS Steering Committee in December 2006.

It is foreseen that the design, development, and implementation phases for the Data Collection Module and other deliverables in TIIMS will be addressed and/or reassessed in fiscal year 2008–2009.

An updated file plan has been developed for investigation and corporate services records. In early 2007–2008, work will be initiated using TSB resources to update the file plans for all remaining types of TSB records.

With an up-to-date Enterprise File Plan in place, the following proposed project will allow work to begin on an inventory and consolidation of all TSB corporate memory records. It will also address one of the action items identified in the TIIMS project plan for 2006–2007, to develop a strategy for shared drive clean-up. This clean-up was seen as necessary to help support full migration to the TSB Reference Centre, but was deferred until 2007–2008 when "cleaned-up records" could be organized according to the new Enterprise File Plan. In addition, the project will include developing an interim strategy for managing electronic records, until such time as a full ERMS can be implemented. It is expected that the business case for introducing an ERMS will be developed in 2008–2009.

Project 2 : Enterprise File Plan Implementation and Interim Electronic Records Management System		
<i>Project Sponsor</i>	<i>Project Manager/Leader</i>	<i>Resources Allocated</i>
Jean Laporte	Tonette Allen/Susan Clarke	\$66,000*
<i>Project Goals and Objectives/Activity Description</i> The objective of the proposed project is to implement the new Enterprise File Plan for both paper and electronic records in a manner that will allow their effective management until a TSB Electronic Records Management System (ERMS) is implemented and that will support a smooth migration of the records to the new ERMS. For the paper records, it is envisioned that most of the work will be carried out by IM staff. For the electronic records, IM staff will work with informatics people to develop an interim approach for the management of electronic records held outside the TIIMS environment.		
<i>Links to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)</i> Strategic Plan Linkages <ul style="list-style-type: none"> Organizational Effectiveness Supports continuous improvement of TSB business activities and the maintenance of a positive work environment.		

Project 2 : Enterprise File Plan Implementation and Interim Electronic Records Management System

MAF Linkages

- Policies and Programs

Will provide an organized way to ensure that TSB records are managed in accordance with existing policy and legislative requirements.

- Risk Management

Employees and managers are better supported in fulfilling their responsibilities thus reducing the risk of losing or not being able to find corporate memory records.

- Stewardship

Improves information management. With duplication eliminated and records organized on a common enterprise-wide structure, there will be greater efficiency in locating, accessing, and sharing authoritative information. The application of records retention and disposition schedules will also be facilitated.

Performance Measures

- Project completed on time and within budget
- TSB records are managed in compliance with policy and legislative requirements associated with IM and accountability.

Action items	Deliverables	Timelines
Develop and carry out a strategy to clean up paper records now held in filing cabinets/systems outside the central repository	<p>Records are inventoried and consolidated</p> <p>Duplicate records are identified and removed</p> <p>Remaining corporate memory records are classified and logged in the central repository</p> <p>Dormant records are sent to off-site storage</p>	All fiscal year
Develop an interim approach for the management of electronic records held outside the TIIMS environment	<p>Interim system is implemented and electronic records are organized according to the new file classification structure (file plans)</p> <p>A strategy for migrating electronic records from existing shared and local drives to the interim system is implemented</p>	March 2008

* The resources required include the salary of one incremental resource for one year, as well as operating budget for travel to carry out the work in regional offices. Given the amount of work

entailed and the volume of records held outside the corporate repository, it is highly likely that all work will not be completed by the end of 2007–2008. However, by that time, a critical portion will be completed, clean-up processes will be well entrenched, and the project will continue to be a high priority for existing IM resources for its duration.

4.2 Management of Priorities and Workload Within Available Resources

Three investment projects have been approved this year under this new priority. We will undertake an A-base budget review. This exercise will consist of an in-depth review of our resource allocations to ensure that they are being used optimally to achieve the desired results. It will include benchmarking our organizational structure. In addition, we will review our resource management processes to improve the information available for decision making and management of our financial resources. We will also complete the development of our Performance Management Framework to meet Government requirements for the Management, Resources, and Results Structure. These projects are described in detail in the three following charts.

Project 3: A-Base Budget Review		
<i>Project Sponsor</i>	<i>Project Leader</i>	<i>Resources Allocated</i>
Gerard McDonald	Leo Donati	\$50,000
<i>Project Goals and Objectives/Activity Description</i>		
Review the current resource allocation and identify opportunities for permanent reallocation based on current and future business needs.		
<i>Link to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)</i>		
Strategic Plan Linkages <ul style="list-style-type: none"> • Safety Products and Services Sustains the TSB's operational capability to focus on the products and services that most effectively support changes to improve transportation safety. • Organizational Effectiveness Improves the TSB's capability to invest exclusively in the human and financial resources required to carry out its mandate. • Alliances and Partnership Increases the TSB's effectiveness and productivity by using different types of service delivery as needed. 		

Project 3: A-Base Budget Review

MAF Linkages

- Governance and Strategic Directions
Improves the TSB's capability to allocate resources based on the desired strategic results.
- Stewardship
Improves financial resources management to achieve the desired results.
- Results and Performance
Improves the TSB's capability to carry out only those activities necessary to achieve its mandate and ensure internal service delivery. Also compares the TSB's performance with that of other organizations.

Performance Measures

- Project delivers a list of recommended changes to the base budget allocations.
- Project is on time and within budget.

Action Items	Deliverables	Timelines
Project kick-off	Steering Committee formed Terms of Reference developed Contracting	April 2007
Planning	Review Team assembled Detailed project plan and formalized methodology completed	May 2007
Data collection	Documentary and survey information collected Interview/focus group materials collected	July 2007
Data analysis	Basic resource model of organization developed	September 2007
Preparation of options and recommendations	Preliminary options and recommendations developed Options and recommendations validated at managers' meeting and by the Steering Committee Recommendations for further study developed as required	October 2007

Project 4: Review of Resource Management Processes		
<i>Project Sponsor</i> Jean L. Laporte	<i>Project Leader</i> Jacques Côté	<i>Resources Allocated</i> If needed, this project will be financed through reallocation of resources
<i>Project Goals and Objectives/Activity Description</i> This review will examine the way budgets are allocated and managed throughout the TSB to propose changes that could improve the information available for decision making and management of financial resources. These changes will also contribute to improving the efficiency and effectiveness of the organization.		
<i>Link to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)</i> Strategic Plan Linkages <ul style="list-style-type: none"> Organizational Effectiveness Contributes to continuous improvement of the TSB financial management processes and of the information available for decision making and financial management. MAF Linkages <ul style="list-style-type: none"> Stewardship Improves the quality and effectiveness of TSB financial management and financial controls: relevance and accuracy of the financial reports for decision making and the quality and effectiveness of financial delegation. Accountability Ensures that the roles and responsibilities of the managers, administrative officers, Finance, and the Executive Committee, as well as the budget review processes, are clearly defined and applied, and that the delegations of authority are appropriate. Results and Performance Improves the ability to measure the cost of investigations, corporate services, and the main projects undertaken by the TSB. Governance and Strategic Directions Ensures that roles and responsibilities, and the budget review process are clearly defined and applied to ensure strategic management of the budget resources. Learning, Innovation, and Change Management Provides a methodology for measuring the cost of TSB activities and a foundation for improving its performance management. 		

Project 4: Review of Resource Management Processes

Performance Measures

- Project delivers a renewed resource management structure and process.
- Project is on time and within budget.

Action Items	Deliverables	Timelines
Review and rationalize the number of responsibility centres/delegated management positions	Revised list of responsibility centres and delegated management positions	October 2007
Review and modernize the TSB annual budget allocation process and cycle (including the processes for the initial annual allocation and reallocations over the year)	Revised budget planning and approval process and annual calendar	October 2007
Review and rationalize the budget reports presentation cycle and content of the reports for senior management and the Executive Committee	Budget reports presentation cycle revised and communicated Budget reports standardized for senior management	October 2007
Review and standardize the review and monthly updating process for expenditures, commitments, and budget forecasts, including production of budget variance reports	Roles and responsibilities of managers, AOs, Finance and Executive Committee documented and communicated Templates and tools for managers and AOs Budget variance reports standardized	December 2007
Develop and implement activity-based costing methodology to properly track the costs of investigations and all major projects (including the allocation of salaries and overhead costs)	Activity-based costing methodology	March 2008

Project 5: Completion of Performance Management Framework		
<i>Project Sponsor</i>	<i>Project Leader</i>	<i>Resources Allocated</i>
Jean L. Laporte	Roxane Labossière	\$25,000
<p><i>Project Goals and Objectives/Activity Description</i></p> <p>Review the current TSB Program Activity Architecture (PAA) and complete the development of its Performance Management Framework (PMF) to support the implementation of the <i>Management, Resources, and Results Structure (MRRS) Policy</i>.</p> <p><i>Link to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)</i></p> <p>Strategic Plan Linkages</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizational Effectiveness <p>Contributes to continuous improvement of TSB program performance management and structure.</p> <p>MAF Linkages</p> <ul style="list-style-type: none"> Governance and Strategic Directions <p>Enables senior management to have in place a solid performance framework to provide effective strategic direction, support the Minister responsible and Parliament, and obtain results.</p> Stewardship <p>Provides a structure for managing TSB program activity and sub-activities performance.</p> Results and Performance <p>Ensures that a structured approach is in place for measuring TSB's performance with regard to the activities and sub-activities supporting its program. Facilitates TSB program monitoring and review, as well as comparison of the program with those of other organizations.</p>		
<p><i>Performance Measures</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Project delivers a structured performance management framework. Project is on time and within budget. 		
<i>Action Items</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timelines</i>
Presentation by the Treasury Board Secretariat to senior management of the key requirements and objectives of the MRRS Policy	Senior management is made more aware of the characteristics of a PAA that meets the MRRS Policy requirements.	April 2007

Project 5: Completion of Performance Management Framework		
Half-day meeting with senior management to revise the TSB PAA taking into account the requirements of the MRRS Policy and the comments made by Treasury Board Secretariat	TSB PAA is revised and meets the requirements of the MRRS Policy	April 2007
Preparation of a TB submission to obtain approval of the revised TSB PAA	TB submission is sent to Treasury Board Secretariat within the prescribed timeframe	May 2007
Development of an approach and schedule for completing the development of the TSB Performance Measurement Framework	Approach and schedule are approved by the Executive Committee	May 2007
Completion of the TSB Performance Measurement Framework, taking into account the requirements of the MRRS Policy	Final version of the TSB Performance Measurement Framework is approved by the senior financial officer and the Executive Director, and is sent to TBS	September 2007
Development of an implementation plan for the new Performance Measurement Framework	Implementation plan approved by the Executive Committee	March 2008

4.3 Improved Human Resources Planning to Ensure Retaining a Professional Workforce

Section 6.3 outlines the HR planning activities that all managers, with the support of the HR Division, are expected to pursue to strengthen HR planning practices and to ensure that the core HR priorities are addressed over the next three to five years. A knowledge transfer fund of up to \$100,000 will also be made available this fiscal year to support succession planning efforts.

4.4 Review of Infrastructure Sustainability

In addition to the review of our A-base budget and our resource management processes, the Executive Committee has decided to invest in a review of the capital asset infrastructure to ensure its long-term viability. This project is described in the following chart.

Project 6: Review and Rationalization of the Capital Asset Infrastructure		
<i>Project Sponsors</i>	<i>Project Leader</i>	<i>Resources Allocated</i>
Terry Burtch and Jean L. Laporte	Leo Donati	\$30,000*
<i>Project Goals and Objectives/Activity Description</i> Review the capital asset infrastructure to identify those capital assets that are operationally critical to achieving the Board's mandate. The information will be used to develop a framework by which the capital asset infrastructure will be reduced and maintained at a level sustainable over the long term.		
<i>Link to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)</i> Strategic Plan Linkages <ul style="list-style-type: none"> Organizational Effectiveness <p>Reduces the pressure associated with capital asset renewal by clearly identifying those assets that are operationally critical to achieving the Board's mandate. This will result in a reduction of the capital asset infrastructure and the implementation of a framework to ensure sustainable annual investments in capital asset renewal.</p> MAF Linkages <ul style="list-style-type: none"> Results and Performance <p>Improves the TSB's ability to sustain the capital asset infrastructure with only those items that are critical to achieving the Board's mandate and ensures that the capital asset infrastructure will not rust out.</p> <ul style="list-style-type: none"> Risk Management <p>Mitigates risks associated with the continued increase in the capital asset infrastructure by linking capital assets infrastructure directly to operational requirements. By reducing the capital asset infrastructure to a sustainable level, asset rust out will be prevented.</p>		
<i>Performance Measures</i> <ul style="list-style-type: none"> Project delivers a sustainable asset infrastructure that meets acceptance in terms of those operationally critical items to be maintained and/or reduced. Project is on time and within budget. 		
<i>Action Items</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timelines</i>
Hire a subject matter expert to assist the capital asset planning committee in the review process	Contract with consultant	May 2007

Project 6: Review and Rationalization of the Capital Asset Infrastructure		
Develop project plan to include such elements as needs analysis, gap analysis, risk assessment	Project plan for approval by internal Management Committee/ Operations Committee	June 2007
Review of capital asset infrastructure	Draft framework including recommendations on equipment lifecycles	November 2007
Consultation with RC managers	Agreed-upon draft framework	January 2008
Develop framework for the reduction and sustainability of the capital asset infrastructure	Presentation of Framework to Internal Management Committee/ Operations Committee	March 2008

5.0 Branch and Division Priorities

In addition to corporate priorities, individual directors general, directors, and managers have established branch and division priorities for their areas of responsibility. This section outlines the priorities for each branch and division. These priorities are extracted from the Operational Work Plans of each area and directly link to the individual work objectives of managers. These are not the only priorities of managers, but they are the key ones that will contribute to achieving our strategic outcome. For more details, please consult the Operational Work Plans.

5.1 Board

Over the coming year, the Board will look for opportunities to enhance TSB's visibility and contribution to transportation safety in Canada and abroad. This will be accomplished partly through the Board Outreach Program—delivering TSB's key safety messages to those who can best bring about change and, ultimately, make transportation safer. The Board will also continue its efforts to increase the level of satisfactory responses to its recommendations through periodic reassessments of responses and increased follow-up communication activities.

5.2 Executive Director

During the coming year, the Executive Director will focus his attention on two key areas. The first will be an assessment of the management structure of the organization and its suitability for facing future challenges. The second priority will be to scrutinize long-standing classification concerns and pursue potential solutions with the collaboration of central agencies and the unions.

The Communications Division's priority will be to maintain TSB's high level of visibility among Canadians and to continue communicating TSB's contribution to transportation safety. To this end, Communications will support investigations with media relations products and advice, will work closely with the media when

releasing investigation reports, and will focus, through the Board Outreach Program, on communicating specific safety issues to targeted change agents. The government relations function will also be strengthened and guiding principles will be developed for public affairs activities that take place before an investigation report is released.

5.3 Investigation Operations Directorate

In 2007–2008, a key focus of the Investigation Operations Directorate will be improving timeliness of completing investigation reports. The target is to reduce the time for completion by 5%. Significant time and effort will once again be devoted to implementing TIIMS, including training for all users and establishing a change-management process. Finally, the Directorate will complete and begin implementing its strategic HR plan to ensure timely recruitment and retention of qualified staff and managers. This will be reviewed within the context of the TSB's A-base budget review.

5.3.1 Air Branch

The key Air Branch priority will be to strengthen its investigation capabilities while maintaining productivity. This will include investigator training on changes in the aviation industry (for example, implementation of Safety Management Systems and introduction of new aircraft types in the Canadian Civil Aircraft Register). The Air Branch will implement a safety issues list to identify, track, and validate issues across the Branch. The impact of these initiatives will be measured to ensure the timely communication of validated safety information and to keep the median time for completing investigation reports to less than 15 months. Likewise the number of investigations will not exceed the Branch's ability to produce approximately 60 investigation reports.

The Branch will continue its efforts to establish and maintain professional external relationships, and will seek internal partners to increase productivity and make a more effective use of limited TSB resources.

5.3.2 Marine Branch

The priority for the Marine Branch will be to maximize the impact of investigating occurrences and improve performance and productivity through timely safety communications of validated deficiencies and the publication of quality investigation reports. The Branch will, among other initiatives, more rigorously assess and choose which occurrences to investigate, and more diligently manage and refine the investigation process.

The Branch will continue a strategic approach to HR planning to ensure the continuity and stability of service delivery. Staffing decisions will be linked to business plan and branch planning priorities through updating and implementing the Branch Human Resources Plan.

Efforts to establish and maintain professional external relationships will continue. To increase productivity and make a more effective use of limited resources, the Branch will also seek out partnering opportunities internally and with other divisions.

5.3.3 Rail/Pipeline Branch

The priority for the Rail/Pipeline Branch will be to optimize project management throughout the duration of an investigation and improve performance and productivity through timely safety communications of validated deficiencies and the publication of quality investigation reports. To increase productivity and make a more effective use of limited resources, the Branch will seek internal partnerships.

Impending staff retirements mean that training new investigators will be a significant priority for the Branch. The Branch will continue a strategic approach to HR planning to ensure the continuity and stability of service delivery. Staffing decisions will be linked to business plan and branch planning priorities through updating and implementing the Branch Human Resources Plan.

5.3.4 Engineering and Other Investigative Support

The Engineering Branch will continue to support TSB investigations by ensuring that our draft reports are completed within 90 days of project initiation. Internal team work and knowledge sharing will continue to be used to improve efficiencies and ensure availability of back-up personnel, particularly where expertise is one deep. The Branch will also develop and sustain professional relationships with other organizations within and outside the TSB. This will include participation in working groups, and the exchange of data, information, and technical investigative procedures in partnership with other investigative agencies. Further, the Branch will pursue opportunities to develop new expertise and capabilities in collaboration with other investigative agencies.

The Quality Assurance Unit's priority is to ensure that the Partnership and Linkages Policy Framework is communicated internally and to facilitate its implementation by all modal branches. QA will coordinate with modal representatives to establish a TSB training strategy to ensure that all TSB investigators have essential training, as intended by Section 3.81 of the Manual of Investigations, Volume 1 and help ensure that available training funds are used for maximum impact. It will review the Integrated Safety Investigation Methodology (ISIM) training to incorporate the data entry requirements for TIIMS and will continue to provide this training to all new investigators and managers.

The main priority of the Publishing and Linguistic Services Division will remain the timely and efficient production of all TSB public documents. The team will strive to limit in-process reports to no more than 30, while producing and releasing final investigation reports throughout the year.

The Macro-analysis Division will provide ongoing data analysis and reporting, including providing systematic measurement and reporting of report timeliness. The Division will help ensure the continued implementation of TIIMS by providing technical support for the rationalization and migration of the modal databases into the TIIMS environment. The Division will continue to explore opportunities for Safety Issues Investigations and will provide support to this activity as required in the form of training and research expertise. It will also continue to seek out external partnerships as sources for transportation data.

In addition to identifying human factor safety deficiencies in transportation occurrences, the Human Performance Division will continue to focus on enhancing human performance training. In particular, the Division will focus on the delivery of an interviewing course that includes a detailed component on interacting with family, loved ones, and survivors. The Division will also continue to provide recurrent training through modal workshops, regional visits, and other activities.

5.4 Corporate Services Directorate

In addition to ensuring the ongoing provision of quality services to its clients, the Corporate Services Directorate will focus its efforts on three key priorities. The Directorate will develop a Human Resources Plan and attempt to fill vacant positions. We will oversee the organizational efforts to implement the follow-up action plans to the 2005 Public Service Employee Survey. Work will also be done on implementing the revised Treasury Board policies and directives as they are issued throughout the year.

The Finance and Administration Division will concentrate its efforts on providing support for the A-base budget review. It will also review financial management processes and practices, will update financial and administrative policies, as well study the feasibility of creating a shared services group for users of the GX financial system.

The Human Resources Division will work with managers to develop an overall Human Resources Plan for the TSB, as well as specific HR plans to meet branch and directorate needs while integrating employee learning requirements. A review will be done to enhance the use of the employee performance management program. Significant efforts will also be placed on implementing the remedial action plan to the Public Service Human Resources Management Agency's classification monitoring report and on revised classification standards such as the CS Standard.

The Information Management Division will complete the development of updated file plans for all records in the TSB. These new file plans will be implemented so that records can be managed effectively until an ERMS can be implemented. In addition, work will be initiated to update records retention periods and disposition authorities. Resources will also continue to be dedicated to supporting various TIIMS project activities from an Information Management perspective.

The Informatics Division will continue to develop and maintain TIIMS, as well as implement IT security measures to comply with the Government's Management of IT Security Standards. The Division will develop an integrated IT Plan to ensure that IT spending is aligned with the overall TSB business direction. To improve the quality of its processes, work will be done to implement a development methodology framework. Finally, work will begin on testing Vista, the new version of the Windows operating system.

The Corporate Planning and Reporting Group will focus its efforts on completing and implementing the departmental performance management framework as required by the *Management, Resources and Results Structure Policy*. Work will be done to streamline our reporting to Parliament. A follow-up action plan will also be developed in response to the Treasury Board Secretariat assessment of the TSB against the Management Accountability Framework.

6.0 Integrated Human Resources Planning Activities

Managers were provided with HR planning training in March 2006. At the Managers' Annual Conference in the fall of 2006, an HR planning session was held to develop short- and long-term HR plans aligned with business priorities. Each branch has since developed its own draft HR plan. These were then used in developing the directorate-level HR plans. An analysis of the information collected allowed the HR Division to develop Section 6, which contains a profile of the TSB workforce, additional information about the demographic challenges that we face and the opportunities that these challenges provide. This section finishes with a plan that highlights the core HR priorities that have been identified for the next few years and the additional planning activities that will be undertaken to address them.

6.1 Human Resources Profile and Demographics

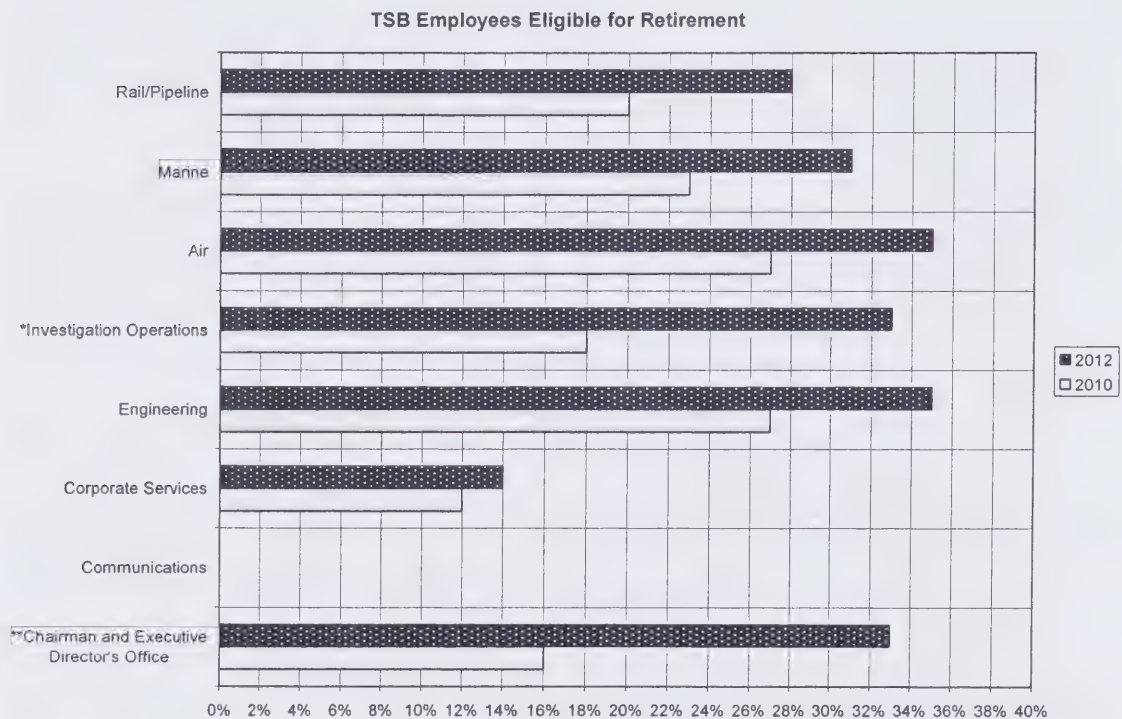
Our current workforce is composed of 230 indeterminate, 14 determinate and 5 casual employees. Our headquarters are in the National Capital Region, with regional offices in the Atlantic, Quebec, Ontario, Central, Western, and Pacific regions. The indeterminate workforce is comprised of employees in five occupational categories, with the majority (57%) in the Technical, and in the Scientific and Professional categories, which emphasizes that ours is a predominantly highly skilled and specialized workforce. The Executive category

accounts for 3% of employees. The remaining 40% of employees provide internal services either at the corporate level or as support services in the operational branches. (See Table 1 for a more detailed breakdown.)

Table 1 Number of indeterminate employees by occupational category and group
(as of April 5, 2007)

Occupational Categories and Groups	Number of Employees by Group	Number of Employees by Category
EXECUTIVE:		7
EX Executive	7	
SCIENTIFIC & PROFESSIONAL:		29
EN-ENG Engineering	20	
ES-LA Economic, Sociology, Statistics and Law	9	
TECHNICAL:		101
AI-NOP Air Traffic Control	2	
AO-CAI Aircraft Operations	33	
EG Engineering & Scientific Support	4	
GT General Technical	4	
SI Social Science Support	1	
TI Technical Inspection	57	
ADMINISTRATIVE & FOREIGN SERVICE		64
AS Administrative Services	32	
CS Computer Systems Administration	15	
FI Financial Administration	3	
IS Information Services	8	
PE Personnel Administration	3	
PG Purchasing Group	1	
PM Program Administration	2	
ADMINISTRATIVE SUPPORT		29
CR Clerical and Regulatory	29	
TOTAL		230

A significant number of employees—62, which is 27% of all indeterminate employees—are over 55 years of age. Less than 10% of our current workforce is under the age of 35. Based on our projections, close to 30% of our indeterminate workforce is eligible to retire in the next five years. (See Figure 1 for a detailed breakdown.) Statistics used to calculate eligibility to retire are based on employees who have 30 years of service and are 55 years of age. Some research shows that the decision to retire is strongly linked to financial status. Household income, education, and lifestyle are all factors that “baby boomers” believe will influence their decision when eligibility approaches.

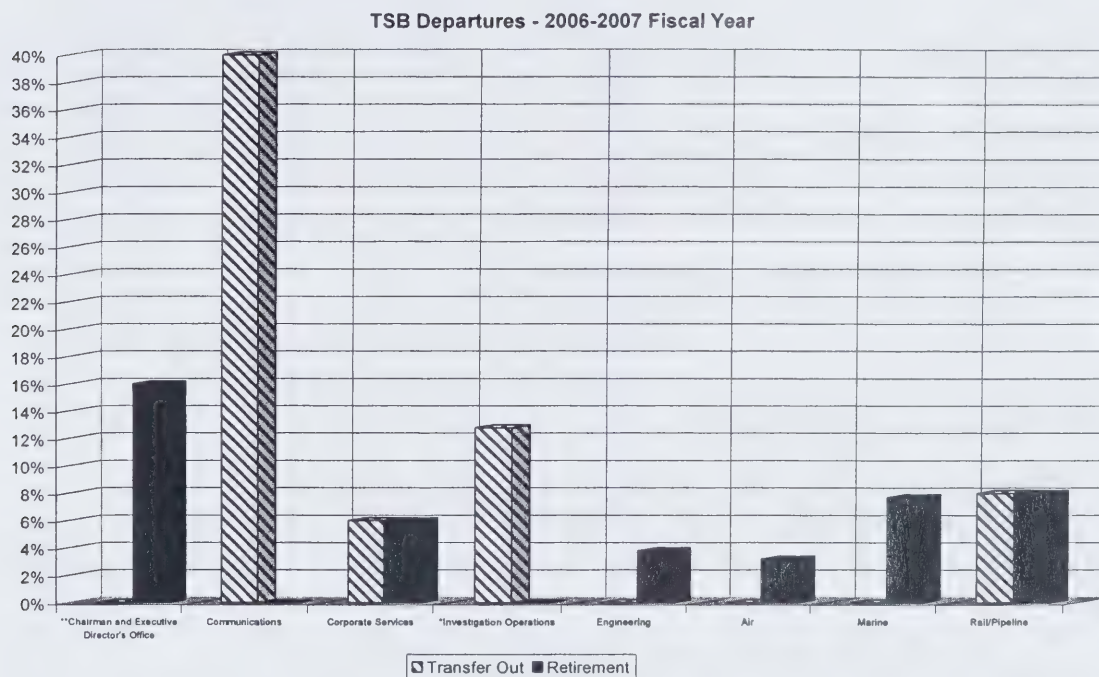


*: Includes the DGIO Office staff as well as the Human Performance, Macro Analysis, and Publishing and Linguistic Services Divisions

**: Does not include Board Members

Figure 1 Percentage of indeterminate employees eligible for retirement in 2010 and 2012

The overall employee turnover rate (number of departures including retirements) has remained about the same since last year (10%). Figure 2 depicts turnover rates in percentage for each organizational unit (number of departures in organizational unit divided by number of employees in that unit).



* Includes Human Performance, Macro Analysis, and Publishing and Linguistic Services Divisions

** Does not include Board Members

Figure 2 Turnover rates expressed in percentage by organizational unit, 2006–2007 fiscal year

Some designated groups (as defined by the *Employment Equity Act*) such as Aboriginal peoples, women and members of visible minorities continue to be under-represented in the TSB workforce. (See Table 2.) Furthermore, 35% of our employees who will be eligible to retire in the next five years are members of designated groups.

Table 2 Representation of designated groups in TSB workforce compared to Canadian labour market

Designated Group	% of the Canadian Labour Market	% of TSB Workforce (as of December 2006)
Women	36.5	34.3
Aboriginal peoples	2.3	0.4
Persons with disabilities	3.5	3.8
Members of visible minorities	9.1	8.9

6.2 Human Resources Opportunities

The challenges created by increasing retirement rates and by significant staff turnover provide the TSB with opportunities in areas such as succession planning and knowledge transfer, workforce renewal, and employment equity.

The TSB requires skilled leaders and needs to attract, retain, and maintain employees with specialized skill sets if it is to fulfil its mandate. We are preparing for the eventual staffing challenges by developing a succession planning process that encourages strong leadership and continuity in business-critical, scientific, and technology-based positions. This will be supported by training to help leaders and employees with highly specialized skill sets acquire and maintain the skills they need to be effective. Creating the next generation of key managers and specialized staff requires a solid strategy to ensure that our organization's talent is recognized and developed.

The A-base budget review, identified as one of the 2007–2008 priorities, will also provide opportunities for more efficient HR processes. Resources will need to be re-aligned to ensure that they meet the organization's requirements and priorities. Determining what staffing activities can be improved, based on current and future needs, and market availability, will be essential for assisting management in hiring the right people at the right time within a reasonable time frame. Being creative and exploring various staffing options, such as establishing partnerships with other departments and maximizing resources made available through central agencies, will also need to be considered.

As mentioned in subsection 6.1, some designated groups continue to be under-represented at the TSB, and 35% of the employees who will soon be eligible to retire are members of designated groups. But this situation brings with it the opportunity to renew our workforce with one that more fully embraces our society's cultural, ethnic, and linguistic diversity. With the revision of its Employment Equity Plan scheduled for 2007–2008, the HR Division will develop and implement new initiatives to make the TSB workforce more reflective of our

diverse society. By offering a positive and an all-inclusive environment, the TSB will be able to further promote the career interests of people from various cultural backgrounds.

6.3 Human Resources Implementation Plan

The following implementation plan outlines the HR planning activities that all managers, with the support of the HR Division, are expected to pursue to strengthen human resources planning practices within the TSB and to ensure that the core HR priorities are addressed over the next few years.

Core HR Priorities	Short / Long Term Implementation Activity
Staffing vacant positions strategically	<ul style="list-style-type: none"> • Staffing Managers will forecast HR needs, and develop and implement an HR plan based on projections and demographic data. • Retention Managers and TSB as a whole will develop and implement employee retention strategies and plans based on the results of the 2005 Public Services Survey and on employee well-being practices. • Succession Planning Managers will identify key positions within their units and develop and implement actions to train potential replacement staff.
Integrating and strengthening overall training and professional development activities	<ul style="list-style-type: none"> • Training and Development Managers will establish a training and professional development strategy in line with business requirements. • Knowledge Transfer Managers will identify information transfer requirements based on their succession plan and actively implement knowledge transfer practices (supported by TSB's knowledge transfer fund for the current fiscal year).
Adopting HR measures in support of the TSB's A-base budget review	<ul style="list-style-type: none"> • TSB A-base budget review In the context of the A-base budget review, the HR Division will help review the organizational structure and explore various service delivery options. • Human Resources Planning Once the review is completed, HR plans will be reviewed and updated to reflect senior management decisions, and staffing plans will be developed to elaborate appropriate strategies to fill vacancies.

7.0 2007–2008 Resource Allocation

Budgets for fiscal year 2007–2008 were approved by the Executive Committee on April 2, 2007. Approved allocations are shown in Table 3, and details of resource allocation for the Investigation Operations Directorate are shown in Table 4.

Table 3 The 2007–2008 resource allocation by responsibility centre

Responsibility Centre	Salaries (\$)	Overtime (\$)	O+M/Capital (\$)	Totals (\$)
Executive	1,476,696	20,000	439,575	1,936,271
Corporate Services	3,578,837	26,500	1,955,652	5,560,989
Investigation Operations	14,707,705	900,756	3,375,713	18,984,174
Subtotals	19,763,238	947,256	5,770,940	26,481,434
Business Plan Projects			766,000	766,000
Capital Asset Investment			488,454	488,454
Major Investigations			62,400	62,400
Totals	19,763,238	947,256	7,087,794	27,798,288

Table 4 The 2007–2008 resource allocation within the Investigation Operations Directorate

	Salaries (\$)	Overtime (\$)	O+M/Capital (\$)	Total (\$)
Engineering	2,185,297	28,000	698,320	2,911,617
Air	5,775,517	312,050	1,246,159	7,333,726
Marine	2,132,014	251,906	414,886	2,798,806
Rail/Pipeline	2,278,167	287,000	315,620	2,880,787
Other Responsibility Centres	2,336,710	21,800	700,728	2,059,238
Total Investigation Operations	14,707,705	900,756	3,375,713	18,984,174

Funding from the 2007–2008 base budget has been specifically set aside for the Business Plan projects. Approved allocations for Business Plan key initiatives are shown in the following chart.

Priorities	Key Initiatives	Resources Allocated (\$)
Continuous improvement of information management	Investigation and Information Management System	400,000
	Enterprise File Plan Implementation and Interim Strategy for Electronic Records Management System	66,000
Management of priorities and workload within available resources	A-Base Budget Review	50,000
	Review of Resources Management Processes	0
	Completion of the TSB Performance Management Framework	25,000
Improved human resources planning to ensure the retention of a professional workforce	Critical Knowledge Transfer Fund	100,000
Review of the sustainability of the TSB infrastructure	Review and Rationalization of the Capital Asset Infrastructure	30,000
Residual 2006–2007 priority work	Management of IT Security Standards	75,000
	Business Continuity Planning	20,000
Total		766,000

8.0 Performance Measurement

For each priority project in this Business Plan, clear deliverables and timelines have been identified. This is important so that feedback can be provided to decision makers, and any necessary follow-up action can be taken to update or better manage activities. The ability to measure and communicate results focuses managers and employees on the critical drivers, and enables us to align our indicators and action plans throughout the entire organization.

8.1 Balanced Scorecard

The TSB has developed a Balanced Scorecard that will be used to measure organizational performance. This scorecard will provide performance information from four different perspectives: financial, client/stakeholder, internal business processes, and learning and growth.

The financial perspective makes linkages between operational and financial results. Financial analysis will be used to evaluate the cost of investigations. Financial results will be benchmarked between modes and with other safety investigation organizations, if possible.

The client/stakeholder perspective will measure the TSB's performance through stakeholder feedback and stakeholder action. First, stakeholder awareness and satisfaction will be measured cyclically through formal and informal processes. Then, stakeholder action based on the TSB's work will be measured by tracking responses to TSB recommendations and safety actions taken. Finally, the TSB will continue to measure transportation occurrence rates as an ultimate measure of the achievement of its strategic outcome.

Results from the internal business processes perspective will be measured by using a productivity ratio analysis and benchmarking results between modes, as well as against other safety investigation organizations.

Under the learning and growth perspective, the TSB will measure investments in employee training and critical knowledge transfer, as well as employee attrition rates.

It will also use the performance measures identified in this Business Plan for each project that will be undertaken to support TSB's priorities as indications of expected results achieved for each project.

Finally, the TSB will formulate and take corrective action as follow-up to the recommendations made by the Treasury Board Secretariat during its assessment of TSB's management capacity against the Management Accountability Framework and the comments made by TSB employees in the Survey of Public Service Employees.

Figure 3 illustrates graphically the TSB's Balanced Scorecard. The Balanced Scorecard helps us focus on our strategic measures and their targets. It lists the measures that will be used to assess our results in order to demonstrate that our program is providing value for Canadians. This realistic and logical approach is characterized by measuring progress toward the results sought, by having the flexibility to be able to adjust our activities to better meet these expectations, and by reporting on the results accomplished. This directly links what our employees are doing with their immediate products. We will review our Balanced Scorecard this year to ensure that it is aligned with our revised program activity architecture and performance management framework.

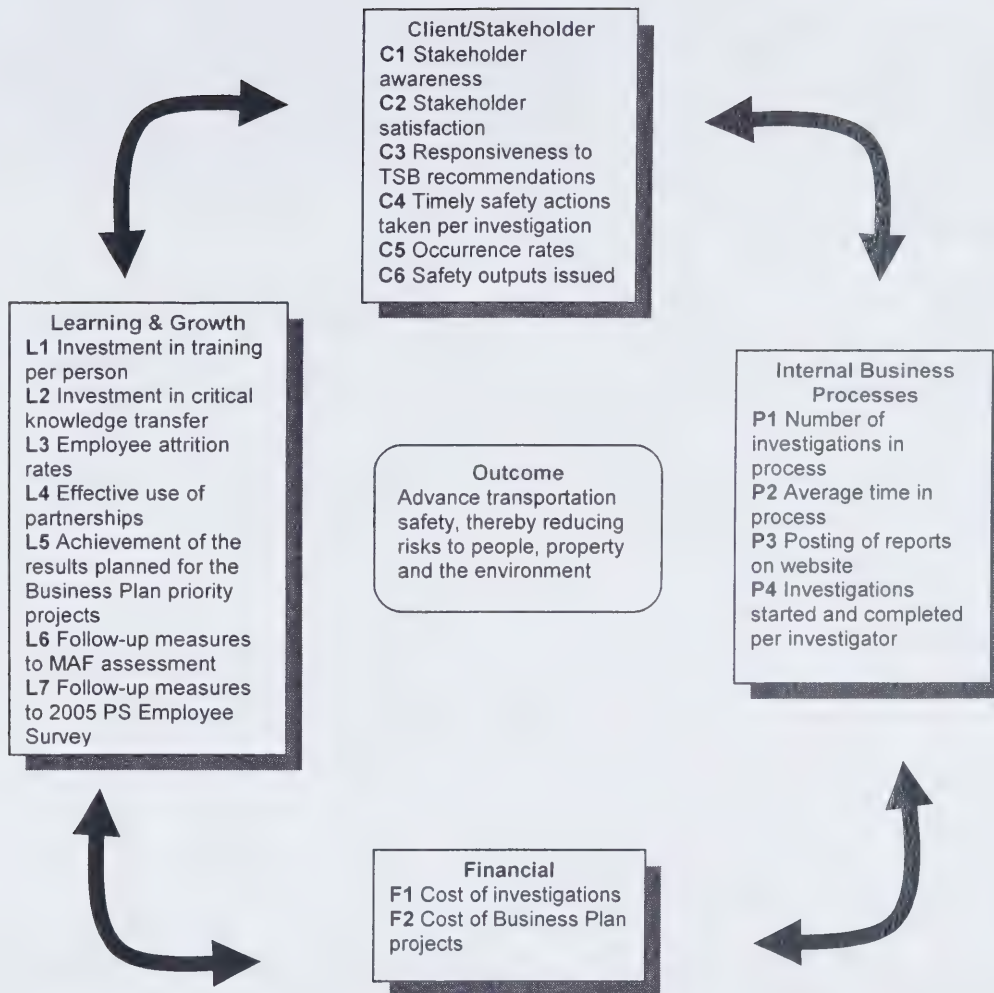


Figure 3 Balanced scorecard measures

8.2 Results Chain

To demonstrate how our activities and outputs are expected to lead to achieving our strategic outcome, we have developed a Results Chain. The Results Chain, as shown in Figure 4, provides an organizational “road map,” helping to ensure that we clearly link our resources, activities, and outputs to our strategic outcome. It enables us to connect our appropriations from Parliament to the ultimate result we strive to achieve.

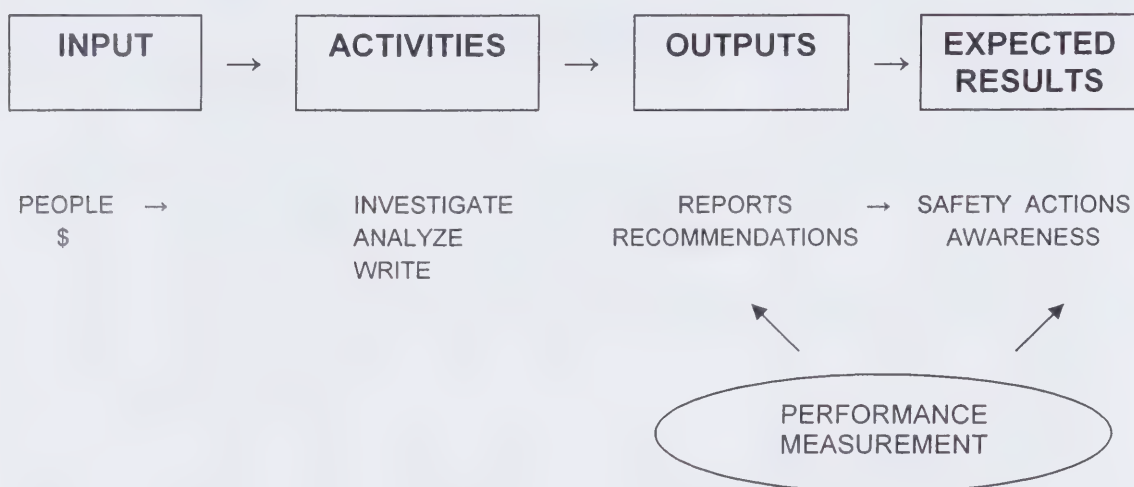


Figure 4 The TSB Results Chain

To ensure a common understanding, we define the key elements of performance measurement as follows:

Activities: actions used to produce outputs and results

Outputs: products or services provided to stakeholders

Expected Results: accomplishments of value to Canadians

Performance Indicators: measures of **what** will be tracked over time

Performance Measures: yardsticks used to judge **how well** we have done (includes target, data source, and frequency of measure).

8.3 Performance Information Table

By combining the key components of our program activity architecture, the Results Chain and our Balanced Scorecard, we have a comprehensive and coherent performance information table. Figure 5 illustrates these linkages. In

light of the comments made by the Treasury Board Secretariat in connection with its assessment of the TSB against the Management Accountability Framework and the MRRS Policy, we will review our program activity architecture to ensure that our results and activities are more clearly defined and measurable. We will then review and update our Balanced Scorecard and develop a plan to ensure the full implementation of our performance management framework in fiscal year 2008–2009.

**KEY COMPONENTS OF
PROGRAM ACTIVITY ARCHITECTURE**

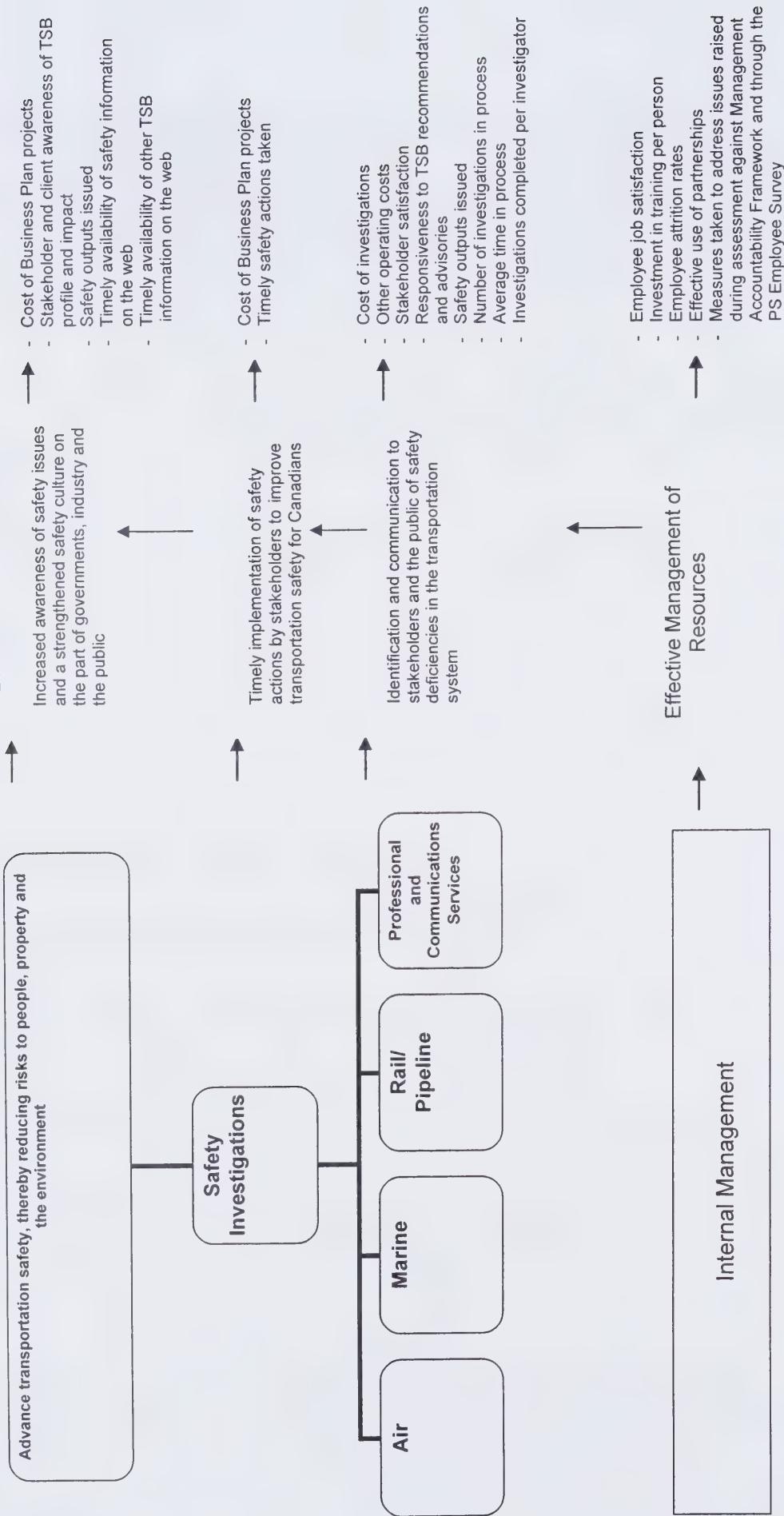


Figure 5 Performance information table

APPENDIX A

RESIDUAL WORK ON 2006–2007 PRIORITY PROJECTS

Project 1: Business Continuity Planning		
<i>Project Sponsor</i>	<i>Project Leader</i>	<i>Resources allocated</i>
Jean L. Laporte	Jean L. Laporte	\$20,000*
<p><i>Project Goals and Objectives/Activity Description</i></p> <p>Develop and implement departmental business continuity plans to ensure the continued availability of TSB services and associated assets that are critical to the delivery of our mandate to Canadians. These plans will include provisions to ensure business continuity in the event of a disaster affecting the TSB, as well as provisions to ensure business continuity in the event of a major transportation occurrence investigation (e.g. Swissair 111).</p>		
<p><i>Link to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)</i></p> <p>Strategic Plan Linkages</p> <ul style="list-style-type: none"> Organizational Effectiveness <p>Ensures that plans, assets, and tools are in place to mitigate risks, thereby minimizing disruptions and ensuring business continuity in the delivery of the TSB mandate.</p> Alliances and Partnerships <p>Leverages external and internal alliances and partnerships to ensure continuity of services.</p> <p>MAF Linkages</p> <ul style="list-style-type: none"> Risk Management <p>Ensures that plans, assets, and tools are in place to mitigate risks, thereby minimizing disruptions and ensuring business continuity in the delivery of the TSB mandate.</p> Stewardship <p>Contributes to the protection of assets and information under the control of the TSB. Ensures cost-effective and efficient use of resources allocated to risk mitigation.</p> Results and Performance <p>Contributes to timely and effective delivery of TSB products and services and to the definition of performance and results metrics.</p> Accountability <p>Ensures that roles and responsibilities are clearly defined and that delegation of authority is appropriate for emergency response situations.</p> 		

Project 1: Business Continuity Planning

- Governance and Strategic Directions

Ensures that roles and responsibilities are clearly defined and in place to provide effective strategic direction during emergency response situations.

- Learning, Innovation, and Change Management

Builds upon the lessons learned from major occurrence investigations and small disruptions to normal business activities.

Performance Measures

- Project is completed on time and within budget.
- Full compliance with Treasury Board standards.
- Business continuity plans are tested and demonstrated to be effective.

<i>Action Items</i>	<i>Deliverables</i>	<i>Timelines</i>
Develop business contingency plans and business resumption plans	Completed business continuity plans	June 2007
Implement and test the business continuity plans	Full implementation of business continuity plans	September 2007
Establish ongoing governance and review process for business continuity plans	Documented process	September 2007

* O+M for consultant to complete the work started in 2006–2007 and for translation of documents

Project 2: Management of IT Security Standards

<i>Project Sponsor</i>	<i>Project Leader</i>	Resources allocated
Robert Mageau	Marc Lalande	\$75,000*

Project Goals and Objectives/Activity Description

Complete the review and upgrade of IT security measures to achieve compliance with the Treasury Board IT security standards and, thereby, ensure the protection of TSB IT assets and infrastructure, as well as the TSB electronic information repositories.

Link to Strategic Plan and Management Accountability Framework (MAF)

Strategic Plan Linkages

- Organizational Effectiveness

Contributes to ensuring the continued operational capability of the organization to deliver its products and services. Helps optimize the investments in and the organization of human, financial, and physical resources.

Project 2: Management of IT Security Standards

MAF Linkages

- Risk Management

Ensures that plans, assets, and tools are in place to mitigate risks, thereby minimizing disruptions and potential losses of information.

- Stewardship

Contributes to the protection of assets and information under the control of the TSB. Ensures integrated and effective controls are in place. Ensures cost-effective and efficient use of resources allocated to risk mitigation.

- Accountability

Ensures that roles and responsibilities are clearly defined.

- Learning, Innovation, and Change Management

Provides a framework and tools to track and record incidents, draw lessons learned, and promote continuous organizational learning.

Performance Measures

- Project is completed on time and within budget.
- Full compliance with Treasury Board standards.
- Business continuity plans are tested and demonstrated to be effective.

Action Items	Deliverables	Timelines
Develop and deliver security awareness training to all TSB employees	All employees are trained	December 2007
Review and update all departmental IT security policies and procedures	Complete and up-to-date IT security policies and procedures	December 2007
Develop IT portion of the TSB Business Continuity Plan	TSB IT Disaster Recovery Plan in place	March 2008
Complete detailed threat and risk assessments of network infrastructure, major IT systems, and physical accommodation	Threat and risk assessment reports (TRAs) for: <ol style="list-style-type: none"> 1) Internet access 2) Anti-virus / Anti-spy ware 3) Windows domain (TSB) 4) Remote access 5) GeNet / Secure channel 6) Printing 7) G/X 8) Modal applications 	March 2008

* O+M funds for a consultant to assist in completing the threat and risk assessment reports and developing an IT disaster recovery plan.

Projet 2 : Norme de Gestion de la sécurité des technologies de l'information		
Elaborer la partie consacrée aux technologies de l'information du plan de continuité des activités du BST	Plan de reprise après sinistre du BST en place	Mars 2008
Remplir des rapports d'évaluation de la menace et des risques pour l'infrastructure des risques pour l'infrastructure du réseau, les principaux systèmes des technologies de l'information et les locaux	Rapports sur l'évaluation de la menace et des risques pour : 1) Accès à Internet 2) Antivirus / Anti espionnage 3) Domaine Windows (BST) 4) Accès à distance 5) REG / Voie de communication protégée 6) Imprimantes 7) G/X 8) Applications des modes	Mars 2008

Fonds de F & E pour les services d'un consultant pour aider à achever les rapports d'évaluation de la menace et des risques et élaborer un plan de reprise après sinistre.

Projet 2 : Norme de Gestion de la sécurité des technologies de l'information		
<p><i>Liens avec le plan stratégique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité organisationnelle <p>Contribue à garantir la capacité continue de l'organisation de livrer ses produits et services. Aide à optimiser les investissements dans les ressources humaines, financières et physiques et l'organisation de ces ressources.</p> <p>Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gestion du risque <p>Garantit que les plans, actifs et outils sont en place pour atténuer les risques, minimisant ainsi les perturbations et les éventuelles pertes d'information.</p> • Gérance <p>Contribue à la protection des actifs et de l'information contrôlés par le BST. Garantit l'existence de contrôles intégrés et efficaces. Garantit l'utilisation efficace et rentable des ressources affectées à l'atténuation des risques.</p> • Responsabilisation <p>Garantit que les rôles et responsabilités sont clairement définis.</p> • Apprentissage, innovation et gestion du changement <p>Procure un cadre et des outils pour surveiller et consigner les incidents, dégager les enseignements qui se dégagent des incidents et favoriser l'apprentissage organisationnel continu.</p>		
<p><i>Mesures du rendement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projet réalisé en respectant les délais et le budget. • Conformité du BST avec la norme de Gestion de la sécurité des technologies de l'information du Conseil du Trésor. • Les plans de continuité des activités sont soumis à un test et leur efficacité est démontrée. 		
Activités de suivi	Résultats prévus	Échéancier
Elaborer et offrir des cours de sensibilisation à la sécurité à tous les employés du BST	Tous les employés sont formés	Décembre 2007
Examiner et actualiser toutes les politiques et procédures relatives à la sécurité des technologies de l'information du BST	Politiques et procédures relatives à la sécurité des technologies de l'information terminées et à jour	Décembre 2007

Projet 2 : Norme de Gestion de la sécurité des technologies de l'information		
Promoteur du projet	Robert Mageau	Buts et objectifs du projet / Description de l'activité
Chef de projet	Marc Lalande	
Ressources affectées	75 000 \$	
Terminer l'examen et la mise à niveau de la sécurité des technologies de l'information pour répondre à la norme de Gestion de la sécurité des technologies de l'information du Conseil du Trésor, et ainsi garantir la protection des actifs et de l'infrastructure des technologies de l'information du BST ainsi que des dépôts d'information électronique du BST.		

*Fonds de fonctionnement et d'entretien (F & E) pour les services d'un consultant pour terminer le travail entrepris au cours de l'exercice 2006-2007 et pour la traduction de documents

Projet 1 : Planification de la continuité des activités		
<ul style="list-style-type: none"> Régie et orientation stratégique Garantit que les rôles et responsabilités sont clairement définis et appliqués pour assurer des orientations stratégiques efficaces en situation d'urgence. Apprentissage, innovation et gestion du changement Tient compte des enseignements qui se dégagent des enquêtes sur des accidents majeurs et des petites perturbations aux activités normales. 	Mesures du rendement	
	<ul style="list-style-type: none"> Projet réalisé en respectant les délais et le budget. Respect intégral des normes du Conseil du Trésor. Plans de continuité des activités mis à l'essai et dont l'efficacité a été vérifiée. 	
	Activités de suivi	Résultats prévus
	Elaborer des plans opérationnels d'urgence et des plans de reprise des activités	Plans de continuité des activités achevés
	Adopter et mettre à l'essai des plans de continuité des activités	Mise en place intégrale des plans de continuité des activités
	Établir un processus permanent de gouvernance et d'examen à l'égard des plans de continuité des activités	Processus écrit
		Septembre 2007
		Septembre 2007
		Juin 2007
		Echéancier

ACTIVITÉS NON ACHÉVÉES DES
PROJETS PRIORITAIRES DE L'EXERCICE 2006-2007

Projet 1 : Planification de la continuité des activités		
Promoteur du projet	Jean L. Laporte	
Chef de projet	Jean L. Laporte	20 000 \$
Ressources affectées		
<p>Créer et mettre en œuvre des plans de continuité des activités organisationnelles pour garantir la disponibilité continue des services et actifs pertinents du BST essentiels à l'exécution de notre mandat envers les Canadiens et les Canadiennes. Ces plans comprendront des dispositions pour assurer la continuité des activités en cas de catastrophe touchant le BST ainsi qu'en cas d'enquête sur un accident majeur (comme l'enquête sur l'écrasement du vol 111 de Swissair).</p> <p><i>Liens avec le plan stratégique et le cadre de responsabilisation de gestion</i></p> <p>Liens avec le plan stratégique</p> <ul style="list-style-type: none">• Efficacité organisationnelleGarantit que les plans, actifs et outils sont en place pour atténuer les risques, de façon à minimiser les perturbations et assurer l'exécution du mandat du BST.• Alliances et partenariatsMise sur des alliances et partenariats externes et internes pour assurer la continuité des services. <p>Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestion du risqueGarantit que les plans, actifs et outils sont en place pour atténuer les risques, de façon à minimiser les perturbations et assurer l'exécution du mandat du BST.• GéranceContribue à la protection des actifs et de l'information contrôlés par le BST. Assure l'utilisation efficace et rentable des ressources affectées à l'atténuation des risques.• Résultats et rendementContribue à la livraison opportune et efficace des produits et services du BST et contribue à définir des mesures de rendement et d'étalement des résultats.• ResponsabilisationGarantit que les rôles et responsabilités sont clairement définis et que les délégations de pouvoir sont adéquates pour les situations d'urgence.		

COMPOSANTES DE L'ARCHITECTURE DES ACTIVITÉS DU PROGRAMME DU BST

Promouvoir la sécurité des transports de façon à réduire les risques auxquels sont exposés les personnes, le biens et l'environnement

Enquêtes de sécurité

Air

Marine

Rail et Pipeline

Services professionnels et de communication

Gestion interne

RÉSULTATS PRÉVUS

Sensibilisation accrue aux problèmes de sécurité et renforcement de la culture de la sécurité de la part des gouvernements, de l'industrie et du public

Mise en œuvre opportune, par les intervenants, de mesures de sécurité permettant d'améliorer la sécurité des transports au profit des Canadiens et des Canadiennes

Mise en évidence des lacunes de sécurité dans le réseau de transport et communication de ces lacunes aux intervenants et au public

Gestion efficace des ressources

INDICATEURS

- Coût des projets prévus au plan d'activités
- Sensibilisation des intervenants et des clients à l'importance du BST et à l'incidence de ses activités
- Publication de documents sur la sécurité
- Affichage rapide de l'information de sécurité sur le Web
- Affichage rapide d'autres renseignements sur le Web

- Coût des projets prévus au plan d'activités
- Mesures de sécurité prises rapidement

- Coût des enquêtes
- Autres coûts de fonctionnement
- Satisfaction des intervenants
- Réceptivité aux recommandations et avis du BST
- Publication de documents sur la sécurité
- Nombre d'enquêtes en cours
- Délai moyen d'exécution
- Enquêtes terminées par enquêteur

- Satisfaction des employés au travail
- Investissement dans la formation par personne
- Taux d'attrition du personnel
- Utilisation efficace des partenariats
- Mesures de redressement prises pour résoudre les questions identifiées au cours de l'évaluation à l'égard du cadre de responsabilisation de gestion et par le biais du Sondage auprès des employés de la fonction publique

Figure 5 Tableau d'information sur le rendement

8.3 Tableau d'information sur le rendement

En combinant les composantes principales de l'architecture des activités du programme du BST, la chaîne des résultats et la fiche d'évaluation équilibrée, nous obtenons un tableau global et cohérent sur le rendement. La figure 5 illustre les liens entre les différents éléments. À la lumière des observations qui ont été fournies par le Secrétaire du Conseil du Trésor dans son évaluation de la capacité de gestion du BST en regard du cadre de responsabilisation de gestion du BST et la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*, nous devons revoir l'architecture des activités de notre programme pour nous assurer que notre résultat stratégique et nos activités sont plus clairement définis et qu'ils sont mesurables. Nous ferons ensuite un examen et une mise à jour de notre fiche d'évaluation équilibrée et nous élaborerons un plan pour assurer la mise en œuvre intégrale de notre cadre de gestion du rendement au cours de l'exercice financier 2008-2009.

8.2 Chaîne des résultats

Pour montrer comment nos activités et nos extrants devraient nous permettre de réaliser notre résultat stratégique, nous avons élaboré une chaîne des résultats. La chaîne des résultats illustrée à la figure 4 présente un « parcours organisationnel » qui aide à faire le lien entre nos ressources, activités et extrants et notre résultat stratégique. Elle nous permet d'établir la concordance entre nos crédits parlementaires et le résultat final que nous efforçons de réaliser.

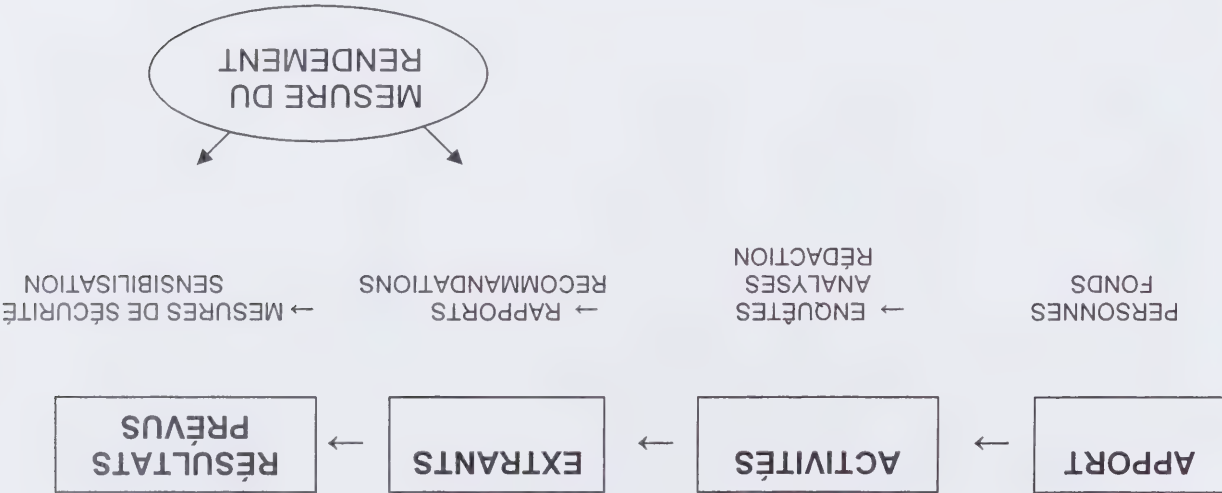


Figure 4 Chaîne des résultats du BST

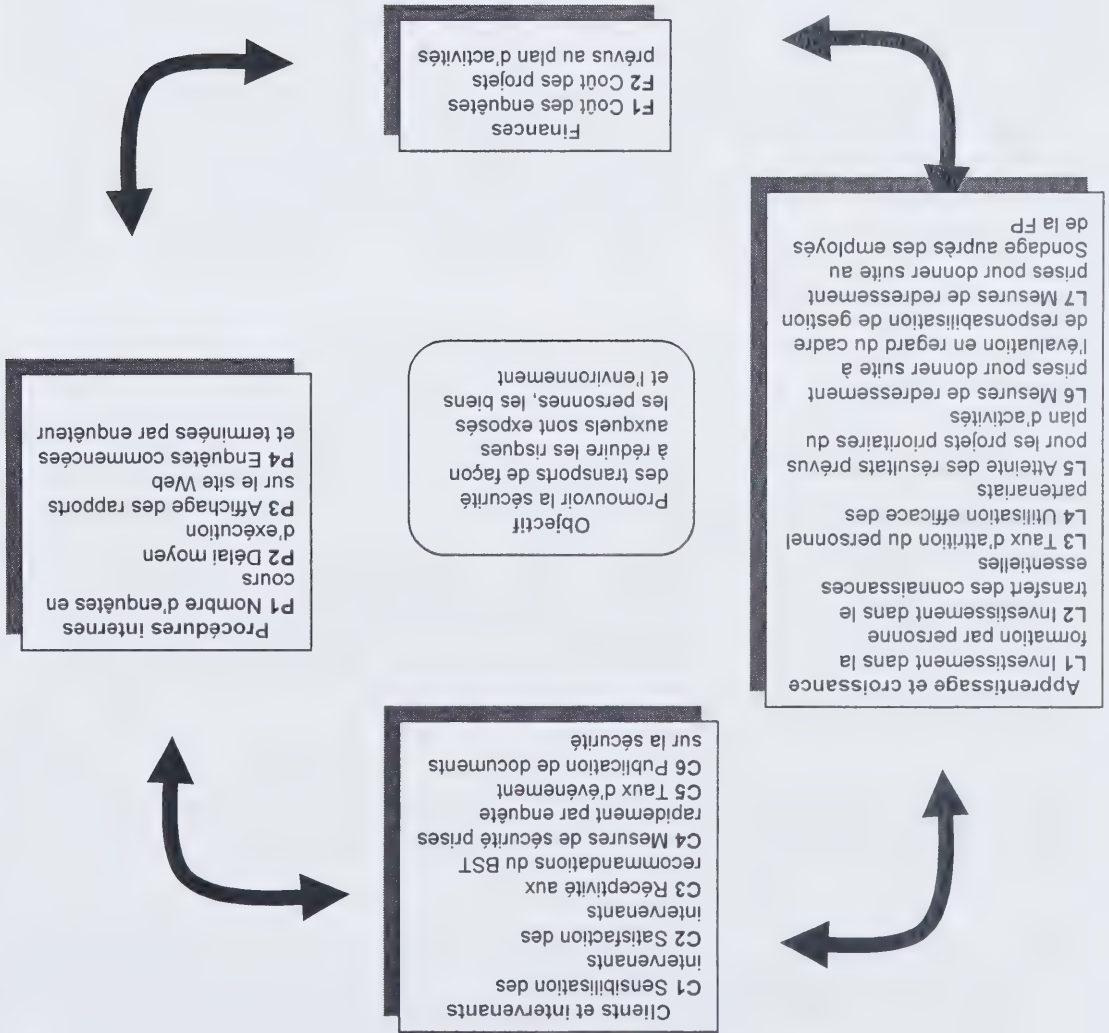
Les principales notions relatives à la mesure du rendement sont définies ci-après pour que tous les comprennent de la même manière.

Activités : mesures prises pour produire des extrants et des résultats
Extrants : produits ou services fournis aux intervenants

Résultats prévus : réalisations utiles aux Canadiens et aux Canadiennes

Indicateurs de rendement : mesures des **éléments contrôlés** périodiquement
Mesures du rendement : critères quantitatifs ou qualitatifs permettant d'évaluer **notre rendement** (notamment les objectifs, la source de données, la fréquence de la mesure)

Figure 3 Fiche d'évaluation équilibrée



Enfin, le BST formulera et prendra des mesures de redressement pour donner suite aux recommandations formulées par le Secrétaire du Conseil du Trésor dans son évaluation de la capacité de gestion du BST en regard du cadre de responsabilisation de gestion du BST et aux observations formulées par les employés du BST dans le cadre du Sondage auprès des employés de la fonction publique.

La figure 3 illustre la fiche d'évaluation équilibrée du BST. Cette fiche, qui nous aide à concentrer nos efforts sur les mesures stratégiques et les objectifs connexes, indique les éléments à mesurer pour évaluer nos résultats afin de montrer l'utilité de notre programme pour les Canadiens et les Canadiennes. Différents éléments caractérisent cette démarche réaliste et logique : la mesure des progrès réalisés au chapitre des résultats prévus, la souplesse voulue pour adapter les activités aux attentes et la capacité de faire rapport sur les résultats obtenus. Elle permet d'établir un lien direct entre le travail effectué par nos employés et les produits qui en découlent. Nous réviserons cette année notre fiche d'évaluation équilibrée pour nous assurer qu'elle est alignée avec l'architecture des activités du programme du BST et le cadre de gestion du rendement du BST révisés.

Dans le présent plan d'activités, l'échéancier et les résultats prévus sont précisés pour chaque projet prioritaire. Cela permet de donner une rétroaction aux décideurs et de prendre les mesures de suivi nécessaires afin d'améliorer les activités ou de mieux les gérer. La capacité de mesurer et de communiquer les résultats incite les gestionnaires et les employés à se concentrer sur les éléments moteurs déterminants et nous permet d'harmoniser les indicateurs et les plans d'action à l'échelle de l'organisme.

8.1 Fiche d'évaluation équilibrée

Le BST a mis au point une fiche d'évaluation équilibrée pour évaluer son rendement. Cette fiche fournit de l'information sur le rendement dans quatre perspectives différentes : finances, clients et intervenants, procédures internes, et apprentissage et croissance.

La perspective des finances permet de faire le lien entre les résultats opérationnels et financiers. Une analyse financière sera effectuée pour évaluer le coût des enquêtes. En outre, on procédera à une analyse comparative des résultats financiers entre les différents modes de transport et avec d'autres organismes d'enquête.

La perspective des clients et des intervenants permettra au BST de mesurer son rendement grâce à la rétroaction des intervenants et aux mesures prises par ces derniers. D'abord, le BST mesurera périodiquement la sensibilisation et la satisfaction des intervenants au moyen de mécanismes officiels et officieux, après quoi il évaluera les mesures prises par les intervenants par suite de l'intervention du BST, en vérifiant les réponses aux recommandations du BST et les mesures de sécurité prises. Enfin, le BST continuera de mesurer les taux d'accident de transport pour évaluer la réalisation de son résultat stratégique.

Dans la perspective des procédures internes, les résultats obtenus seront mesurés en examinant le taux de productivité et en effectuant une analyse comparative des résultats entre les modes de transport ainsi qu'avec d'autres organismes d'enquête.

La perspective de l'apprentissage et de la croissance permettra au BST de mesurer l'investissement dans la formation des employés et dans le transfert des compétences jugées essentielles ainsi que les taux d'attrition de l'effectif.

Le BST se servira des mesures de rendement présentées dans le présent plan d'activités pour vérifier si les résultats prévus ont été atteints pour chaque projet entrepris pour répondre à ses priorités.

Tableau 4 Répartition des ressources affectées à la Direction générale de la coordination des enquêtes pour 2007-2008.

	Salaires (\$)	Temps supplémentaire (\$)	F & E et immobilisations (\$)	Total (\$)
Ingénierie	2 185 297	28 000	698 320	2 911 617
Air	5 775 517	312 050	1 246 159	7 333 726
Marine	2 132 014	251 906	414 886	2 798 806
Rail et pipeline	2 278 167	287 000	315 620	2 880 787
Autres centres de responsabilité	2 336 710	21 800	700 728	2 059 238
Total pour la Coordination des enquêtes	14 707 705	900 756	3 375 713	18 984 174

Des fonds du budget de base de 2007-2008 ont été réservés pour les projets décrits dans le plan d'activités. Le tableau ci-après présente les affectations approuvées pour ces initiatives clés.

Priorités	Projets / Initiatives clés	Ressources affectées (\$)
Amélioration continue de la gestion de l'information	Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST	400 000
	Mise en œuvre du plan ministériel de classement des dossiers et stratégie provisoire pour la mise en œuvre du système électronique de gestion des dossiers	66 000
	Examen des priorités et de la charge de travail avec les ressources disponibles	50 000
	Examen des processus de gestion des ressources	0
Gestion des priorités et de la charge de travail avec les ressources disponibles	Finalisation du cadre de gestion du rendement du BST	25 000
	Fonds pour le transfert des connaissances essentielles	100 000
	Planification accrue en matière de ressources humaines pour assurer le maintien d'un effectif professionnel	
	Examen de la viabilité de l'infrastructure	30 000
Continuation des projets prioritaires de 2005-2006	Examen et rationalisation de l'infrastructure matérielle	75 000
	Gestion de la sécurité des technologies de l'information	20 000
	Planification de la continuité des activités	
Total		766 000

Centre de responsabilité	Salaires (\$)	Heures supplémentaires (\$)	F & E et immobilisations (\$)	Total (\$)
Directeur exécutif	1 476 696	20 000	439 575	1 936 271
Services intégrés	3 578 837	26 500	1 955 652	5 560 989
Coordination des enquêtes	14 707 705	900 756	3 375 713	18 984 174
Sous-total	19 763 238	947 256	5 770 940	26 481 434
Projets prévus au plan d'activités			766 000	766 000
Remplacement des immobilisations			488 454	488 454
Enquêtes majeures			62 400	62 400
Grand total	19 763 238	947 256	7 087 794	27 798 288

Tableau 3 Répartition des ressources par centre de responsabilité pour 2007-2008

Le 2 avril 2007, le Comité exécutif a approuvé les budgets pour l'exercice 2007-2008. Le tableau 3 indique les affectations approuvées, tandis que le tableau 4 montre la répartition des ressources affectées à la Direction générale de la coordination des enquêtes.

7.0 Affectation des ressources pour l'exercice 2007-2008

Principales priorités en matière de ressources humaines	Activité de mise en œuvre à court ou à long terme
<p>Adopter des mesures en matière de ressources humaines à l'appui de l'examen du budget de base du BST</p>	<ul style="list-style-type: none"> Examen du budget de base du BST <p>Dans le cadre de l'examen du budget de base, la Division des ressources humaines aidera à examiner la structure organisationnelle et divers modes possibles de prestation de services.</p> Planification des ressources humaines <p>Une fois la révision terminée, les plans en matière de ressources humaines seront révisés et mis à jour conformément aux décisions des cadres supérieurs, et des plans de dotation seront élaborés pour formuler les stratégies voulues pour doter les postes.</p>

6.3 Plan de mise en œuvre des ressources humaines

Le plan de mise en œuvre suivant indique les activités de planification des ressources humaines que tous les gestionnaires doivent mener avec l'appui de la Division des ressources humaines pour renforcer les pratiques de planification des ressources humaines au BST et pour veiller à ce qu'on donne suite aux principales priorités en matière de ressources humaines au cours des prochaines années.

<i>Principales priorités en matière de ressources humaines</i>		<i>Activité de mise en œuvre à court ou à long terme</i>
Doter les postes de façon stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Les gestionnaires prévoiront les besoins en ressources humaines et élaboreront et mettront en œuvre un plan d'après les prévisions et les données démographiques. • Maintien de l'effectif • Les gestionnaires et le BST élaboreront et mettront en œuvre des stratégies et des plans de maintien de l'effectif en se fondant sur les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005 et sur des pratiques visant au mieux-être des employés. • Planification de la relève • Les gestionnaires recenseront les postes clés de leurs services et concevront et prendront des mesures pour former d'éventuels remplaçants. 	
		<ul style="list-style-type: none"> • Intégrer et renforcer les activités générales de formation et de perfectionnement professionnel • Formation et perfectionnement <ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires établiront une stratégie de formation et de perfectionnement professionnel conforme aux besoins opérationnels. • Transfert des connaissances <ul style="list-style-type: none"> Les gestionnaires cerneront les exigences en matière de transfert d'information d'après leur plan de relève et mettront activement en œuvre des méthodes de transfert des connaissances (avec l'aide du fonds du BST affecté au transfert des connaissances pendant l'exercice courant).

6.2 Occasions en matière de ressources humaines

Les problèmes occasionnés par le taux croissant de personnes qui partent à la retraite et l'importation de personnel fournissent des occasions au BST dans des domaines comme la planification de la relève et le transfert des connaissances, le renouvellement de l'effectif et l'équité en emploi.

Le BST a besoin de dirigeants compétents et doit attirer des employés possédant des compétences spécialisées et les conserver pour remplir son mandat. Il se prépare à relever les défis de dotation en élaborant un processus de planification de la relève qui favorise un grand leadership et une continuité dans les postes scientifiques et technologiques jugés essentiels aux opérations. Ce processus s'accompagnera d'une formation qui aidera les dirigeants et les employés possédant des compétences hautement spécialisées à acquérir et à conserver les compétences dont ils ont besoin pour être efficaces. La création de la prochaine génération de gestionnaires clés et d'employés spécialisés exige une solide stratégie permettant d'assurer la reconnaissance et le développement du talent de notre organisme.

L'examen du budget de base, classé parmi les priorités du BST pour l'exercice 2007-2008, fournira aussi des occasions d'accroître l'efficacité des processus des ressources humaines. Il faudra réaligner les ressources pour qu'elles répondent aux besoins et aux priorités de l'organisme. Le fait de déterminer quelles activités de dotation il est possible d'améliorer en fonction des besoins actuels et futurs et de la disponibilité sur le marché du travail aidera la direction à recruter les bonnes personnes au bon moment et dans un délai raisonnable. Il faudra aussi songer à examiner dans un esprit novateur diverses mesures de dotation possibles, comme l'établissement de partenariats avec d'autres organismes et ministères ainsi que la maximisation des ressources mises à la disposition des ministères par les organismes centraux.

Comme nous l'avons mentionné dans la section 6.1, certains groupes désignés sont encore sous-représentés au BST, et 35 % des employés qui seront bientôt admissibles à la retraite font partie des groupes désignés. Les départs à la retraite nous permettront toutefois de renouveler notre effectif en recrutant des personnes qui refléteront mieux la diversité culturelle, ethnique et linguistique de notre société. En révisant son plan d'équité en emploi pour l'exercice 2007-2008, la Division des ressources humaines élaborera et mettra en œuvre de nouvelles initiatives visant à rendre cet effectif plus représentatif de la diversité de la société canadienne. En offrant un milieu favorable et ouvert à tous, le BST pourra défendre davantage les intérêts professionnels des personnes ayant divers antécédents culturels.

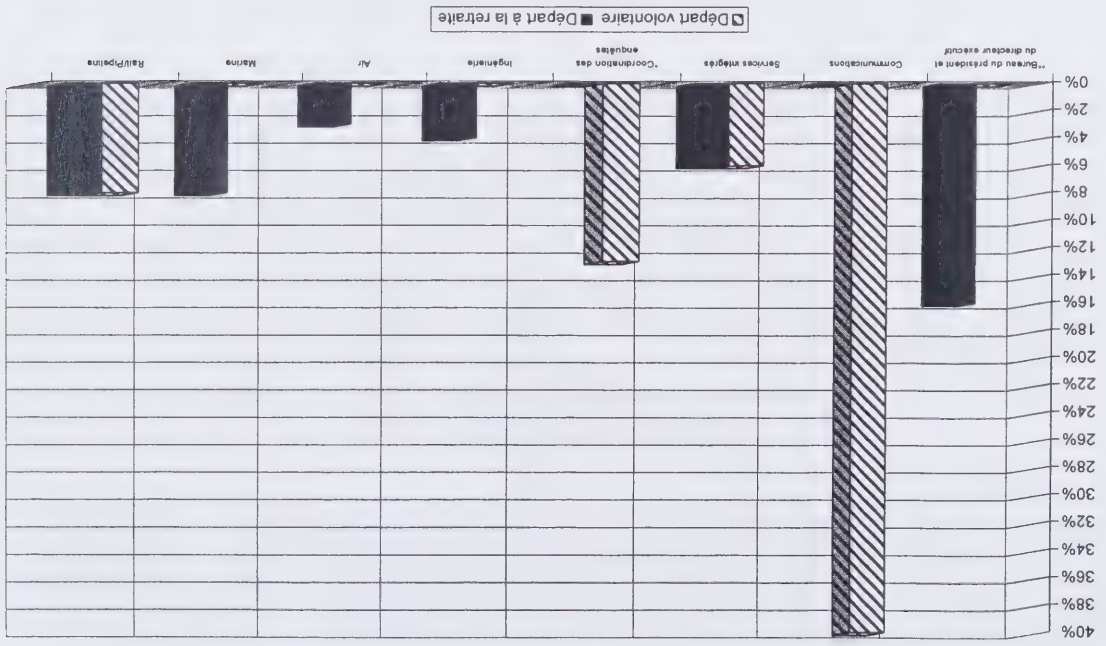
Groupes désignés	Pourcentage du marché du travail au Canada	Pourcentage du personnel du BST au mois de décembre 2006
Femmes	36,5	34,3
Peuples autochtones	2,3	0,4
Personnes handicapées	3,5	3,8
Membres d'une minorité visible	9,1	8,9

Tableau 2 Répartition des groupes désignés au sein du BST par rapport au marché du travail au Canada

Certains groupes désignés (tels qu'ils sont définis dans la Loi sur l'équité en matière d'emploi) comme les peuples autochtones, les femmes et les membres d'une minorité visible continuent à être sous-représentés dans l'effectif du BST. (Voir le tableau 2). En outre, 35 % de nos employées admissibles à la retraite dans les cinq prochaines années font partie de ces groupes désignés.

Figure 2. Taux de roulement du personnel exprimés en pourcentage par division organisationnelle pour l'exercice financier 2007-2008

*Comprend les divisions de la performance humaine, de la macro-analyse et des publications et des services linguistiques.
 **Ne comprend pas les membres du Bureau

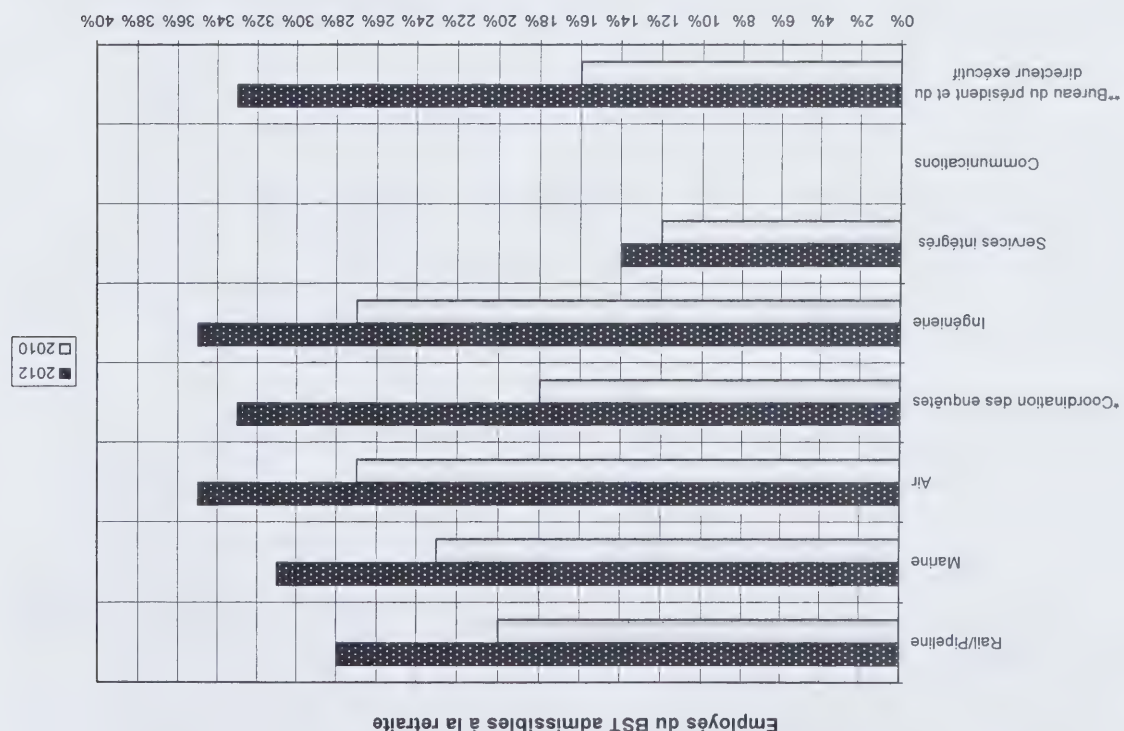


Départs au BST au cours de l'exercice financier 2006-2007

Figure 1. Pourcentage d'employés indéterminés admissibles à la retraite en 2010 et 2012

Le taux de roulement global (nombre de départs, y compris les départs à la retraite) est demeuré à peu près le même que celui de l'an passé (10 %). La figure 2 illustre le taux de roulement enregistré dans chaque division organisationnelle (rapport entre le nombre d'employés qui ont quitté la division et l'effectif de cette division).

*Comprend le personnel du bureau du directeur général de la coordination des enquêtes, de la performance humaine, de la macro-analyse et des publications et services linguistiques.
 **Ne comprend pas les membres du Bureau



Catégories et groupes professionnels		
Nombre d'employés par groupe	Nombre par catégorie	TECHNIQUE
		AI-NOP Contrôle de la circulation aérienne, Non opérationnel
	2	AO-CAI Navigation aérienne, Inspecteur d'aviation civile
	33	EG Soutien technologique et scientifique
	4	GT Techniciens divers
	4	SI Soutien des sciences sociales
	1	TI Inspection technique
	57	
		ADMINISTRATION ET SERVICE EXTÉRIEUR
		AS Services administratifs
	32	CS Gestion des systèmes d'ordinateurs
	15	FI Gestion des finances
	3	IS Services d'information
	8	PE Gestion du personnel
	3	PG Achat et approvisionnement
	1	PM Administration des programmes
	2	
		SOUTIEN ADMINISTRATIF
		CR Commis aux écritures et aux règlements
	29	
		TOTAL
		230

Un nombre important d'employés (62), soit 27 % des employés indéterminés, ont plus de 55 ans. Moins de 10 % de notre effectif actuel est âgé de moins de 35 ans. D'après nos prévisions, près de 30 % de nos employés indéterminés seront admissibles à la retraite dans les cinq prochaines années. (Voir les détails à la figure 1). Pour ce calcul, nous nous sommes basés sur le fait que les employés qui auraient 55 ans et qui cumuleraient 30 ans de service seraient admissibles à la retraite. Des recherches montrent que la décision de prendre sa retraite dépend fortement de la situation financière. Le revenu du ménage, les études et le mode de vie sont tous des facteurs que la génération du baby-boom pense prendre en considération lorsqu'elle approchera l'admissibilité à la retraite et devra prendre une décision.

des ressources humaines pour élaborer des plans à court et à long terme conformes aux priorités opérationnelles. Les directions générales ont ensuite utilisé ces plans pour en établir un à leur niveau. L'analyse de l'information recueillie a permis à la Division des ressources humaines d'élaborer la section 6 qui présente un profil de l'effectif du BST, des renseignements complémentaires sur les problèmes démographiques que nous connaissons et les occasions créées par ces problèmes. La section se termine par un plan qui met en évidence les grandes priorités en matière de ressources humaines identifiées pour les prochaines années et les activités supplémentaires de planification qui seront menées pour y donner suite.

6.1 Profil des ressources humaines et données démographiques

Notre effectif se compose de 230 employés indéterminés, de 14 employés déterminés et de 5 employés occasionnels. Notre administration centrale est située dans la région de la capitale nationale et nous comptons des bureaux dans les régions de l'Atlantique, du Québec, de l'Ontario, du Centre, de l'Ouest et du Pacifique. Notre personnel nommé pour une période indéterminée se compose d'employés appartenant à cinq catégories professionnelles, et la majorité d'entre eux (57 %) occupent des postes de la catégorie technique ou de la catégorie scientifique et professionnelle, ce qui souligne la prédominance d'un personnel spécialisé et hautement qualifié. Le personnel de direction représente 3 % de l'effectif. Les autres employés (40 %) fournissent des services internes soit à l'ensemble de l'organisme, soit en tant que personnel de soutien, aux directions opérationnelles. (Voir les détails dans le tableau 1)

Tableau 1 Répartition des employés indéterminés par catégorie et groupe professionnel (au 5 avril 2007)

Catégories et groupes professionnels		
DIRECTION	Nombre d'employés par groupe	Nombre d'employés par catégorie
EX Direction		7
SCIENTIFIQUE ET PROFESSIONNELLE		29
EN-ENG Génie et arpentage		
ES-LA Économique, sociologie, statistiques et droit	20	9

La Division des ressources humaines travaillera en collaboration avec les gestionnaires en vue d'élaborer un plan global des ressources humaines pour le BST ainsi que des plans spécifiques de ressources humaines visant à combler les besoins des directions et des directions générales, tout en intégrant des exigences de formation pour les employés. Un examen sera effectué afin d'améliorer l'utilisation du programme de gestion du rendement des employés. Par ailleurs, des efforts importants seront déployés pour la mise en œuvre du plan de mesures correctives relatives au rapport de surveillance de la classification de l'Agence de gestion des ressources humaines de la fonction publique du Canada et aux normes révisées de classification telle que la norme CS.

La Division de la gestion de l'information finira l'élaboration de plans de classement actualisés pour tous les dossiers du BST. Ces nouveaux plans seront implantés de façon à permettre la gestion efficace des dossiers, en attendant la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers. De plus, la division commencera à actualiser les périodes de conservation des dossiers et les autorisations d'utilisation. Des ressources continueront également d'être affectées pour appuyer diverses activités du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST sur le plan de la gestion de l'information.

La Division de l'information continuera de travailler à l'élaboration et au maintien du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST, ainsi qu'à la mise en œuvre de mesures relatives à la sécurité des technologies de l'information pour se conformer aux normes gouvernementales de sécurité de la gestion des technologies de l'information. La division élaborera un plan intégré des technologies de l'information afin d'assurer que les dépenses liées aux technologies de l'information respectent l'orientation générale opérationnelle du BST. Afin d'améliorer la qualité de ses processus, la division travaillera à la mise en œuvre d'un cadre d'élaboration pour la méthodologie. La division commencera à faire des essais de Vista, la nouvelle version du système d'exploitation de Windows.

Le Groupe de la planification et des rapports ministériels concentrera ses efforts sur l'achèvement et la mise en œuvre du cadre de gestion du rendement pour qu'il réponde aux exigences de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats*. Le groupe s'efforcera de simplifier l'établissement des rapports du BST au Parlement. Le groupe élaborera également un plan de suivi pour répondre à l'évaluation du Secrétariat du Conseil du Trésor concernant le cadre de responsabilisation de gestion du BST.

6.0 Activités intégrées de planification des ressources humaines

Les gestionnaires ont reçu une formation en planification des ressources humaines en mars 2006. Lors de la conférence annuelle des gestionnaires qui a eu lieu à l'automne 2006, les gestionnaires ont tenu une séance de planification

des exigences d'entrée des données pour le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST et continuera d'offrir cette formation à tous les nouveaux enquêteurs et gestionnaires.

La priorité principale de la Division des publications et des services linguistiques demeurera la production opportune et efficace des documents du BST qui sont rendus publics. L'équipe s'emploiera à limiter les rapports en cours de traitement à moins de 30, tout en produisant et en publiant des rapports d'enquête finals tout au long de l'année.

La Division de la macro-analyse fournira des analyses de données et des rapports courants, notamment en offrant une mesure et des rapports systématiques sur la rapidité de publication. La division aidera à poursuivre l'implantation du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST en offrant le soutien technique pour rationaliser et migrer les bases de données modales dans l'environnement du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST. La division continuera d'étudier les occasions de produire des rapports d'enquête sur des problèmes de sécurité et appuiera cette activité au besoin sous la forme d'expertise en formation et en recherche. Elle continuera également à rechercher des partenaires externes qu'elle pourrait utiliser comme sources d'information sur les transports.

La Division de la performance humaine continuera de cerner les défaillances liées aux facteurs humains dans les accidents et les incidents de transport et continuera d'améliorer la formation sur les facteurs humains. La division concentrera ses efforts sur la préparation du cours sur les entrevues qui comprend un volet détaillé sur l'interaction avec la famille, les proches et les survivants. La division continuera également à dispenser la formation périodique par le biais d'ateliers, de visites régionales et d'autres activités.

5.4 Direction générale des services intégrés

En plus d'assurer des services de qualité à ses clients, la Direction générale des services intégrés concentrera ses efforts sur trois priorités clés. La direction générale élaborera un plan de ressources humaines et tentera de combler les divers postes vacants. Elle supervisera les efforts organisationnels visant à mettre en œuvre les plans de mesures de suivi pour le Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005. La direction générale travaillera à la mise en œuvre des politiques et directives révisées du Conseil du Trésor au fur et à mesure qu'elles seront publiées au cours de l'année.

La Division des finances et de l'administration concentrera ses efforts à appuyer l'examen du budget de base du BST. Elle fera également un examen des processus et pratiques de gestion financière, elle actualisera les politiques financières et administratives et étudiera la faisabilité de créer un groupe de services partagés pour les utilisateurs du système financier GX.

Les efforts visant à établir et à entretenir des relations professionnelles avec des partenaires externes se poursuivront. En vue d'accroître la productivité et d'utiliser efficacement les ressources limitées, la direction recherchera également des occasions de partenariats à l'interne et avec d'autres divisions.

5.3.3 Direction des enquêtes (rail et pipeline)

La priorité de la Direction des enquêtes (rail et pipeline) sera d'optimiser la gestion de projets au cours d'une enquête et d'améliorer le rendement et la productivité en communiquant rapidement l'information de sécurité sur les lacunes validées et en publiant des rapports d'enquête de qualité. En vue d'accroître la productivité et d'utiliser plus efficacement les ressources limitées, la direction recherchera des partenaires internes.

En raison des départs à la retraite imminents, la formation de nouveaux enquêteurs est une des priorités importantes pour la direction. Cette dernière poursuivra une approche stratégique de la planification des ressources humaines pour assurer la continuité et la stabilité de la prestation des services. Les décisions de dotation seront liées au plan d'activités et aux priorités de planification de la direction en actualisant et en mettant en œuvre le plan de la direction en matière de ressources humaines.

5.3.4 Ingénierie et autres services de soutien aux enquêtes

La Direction de l'ingénierie continuera d'appuyer les enquêtes du BST en s'assurant que les ébauches de rapports sont terminées dans les 90 jours suivant le début du projet. Le travail d'équipe et l'échange de connaissances à l'interne continueront d'être utilisés en vue d'accroître l'efficacité et d'assurer la disponibilité du personnel de soutien particulièrement quand une seule personne est en mesure d'offrir l'expertise. De plus, la direction établira et entretiendra des relations professionnelles avec d'autres organisations à l'intérieur et à l'extérieur du BST, en participant à des groupes de travail et en échangeant des données, de l'information et des procédures d'enquête avec d'autres organismes d'enquête. De plus, la direction continuera à rechercher des occasions de développer de nouvelles expertises et capacités en collaborant avec d'autres organismes d'enquête.

La priorité de la Section de l'assurance de la qualité est de veiller à ce que le cadre stratégique de partenariat et de liens soit communiqué à l'interne et de faciliter sa mise en œuvre par les directions de tous les modes. La section coordonnera avec les représentants des modes l'établissement d'une stratégie de formation au sein du BST afin d'assurer que tous les enquêteurs du BST possèdent la formation essentielle, comme le prévoit la section 3.81 du *Manuel des opérations d'enquête*, volume 1, pour que les fonds disponibles pour la formation puissent être utilisés au mieux. La section examinera la formation sur la Méthodologie intégrée d'enquête de sécurité (MIES) en vue de l'incorporation

5.3 Direction générale de la coordination des enquêtes

En 2007-2008, la Direction générale de la coordination des enquêtes s'attachera à améliorer la rapidité du traitement des rapports d'enquête dans le but de réduire le délai de traitement de 5 %. Beaucoup de temps et d'efforts seront consacrés à la mise en œuvre du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST, notamment pour former les utilisateurs et établir un processus de gestion du changement. La direction mettra en œuvre son plan stratégique de ressources humaines afin d'assurer le recrutement rapide et le maintien en poste d'employés et de gestionnaires qualifiés. Ceci sera étudié dans le cadre de l'examen du budget de base du BST.

5.3.1 Direction des enquêtes (air)

La principale priorité de la Direction des enquêtes (air) sera de renforcer ses capacités d'enquête tout en demeurant productive. Pour cela, il faudra former les enquêteurs sur les changements survenant dans l'industrie aéronautique (par exemple, implantation des systèmes de gestion de la sécurité et adoption de nouveaux types d'aéronefs dans le Registre d'immatriculation des aéronefs civils canadiens). La direction mettra en œuvre une liste des problèmes de sécurité pour identifier, assurer le suivi et valider les problèmes dans la direction. Les conséquences de ces initiatives seront mesurées afin que l'information validée soit communiquée rapidement et que le temps moyen de traitement des rapports d'enquête ne dépasse pas 15 mois. De même, le nombre d'enquêtes n'excèdera pas la capacité de production de rapports de la direction qui est d'environ 60. La direction poursuivra ses efforts visant à établir et à entretenir des relations professionnelles avec les partenaires externes et recherchera des partenaires internes afin d'augmenter sa productivité et de rendre plus efficace l'utilisation des ressources limitées du BST.

5.3.2 Direction des enquêtes (marine)

La priorité de la Direction des enquêtes (marine) sera d'optimiser l'impact des événements qui ont donné lieu à des enquêtes et d'améliorer le rendement et la productivité en communiquant rapidement l'information de sécurité sur les lacunes validées et en publiant des rapports d'enquête de qualité. La direction évaluera et choisira plus rigoureusement les événements qui feront l'objet d'une enquête, elle gèrera et peaufinera, avec plus de diligence, le processus d'enquête.

La direction poursuivra une approche stratégique de la planification des ressources humaines en vue d'assurer la continuité et la stabilité de la prestation des services. Les décisions de dotation seront liées au plan d'activités et aux priorités de planification de la direction en actualisant et en mettant en œuvre le plan de la direction en matière de ressources humaines.

5.0 Priorités des directions et des divisions

Aux priorités du BST dans son ensemble s'ajoutent celles établies par les directeurs généraux, les directeurs et les gestionnaires pour leurs secteurs de responsabilité respectifs. La présente section donne un aperçu des priorités des différentes directions et divisions. Ces priorités, tirées du plan de travail opérationnel de chaque secteur, renvoient directement aux objectifs de travail des gestionnaires. Il ne s'agit pas des seules priorités des gestionnaires, mais ce sont les priorités clés qui contribueront à la réalisation de notre résultat stratégique.

5.1 Le Bureau

Au cours de l'exercice financier, le Bureau étudiera les opportunités en vue d'améliorer sa visibilité et sa contribution à la sécurité des transports au Canada et à l'étranger. Une partie de cette étude sera accomplie au moyen du Programme de sensibilisation du Bureau, lequel communiquera des messages de sécurité essentiels à ceux qui sont plus à même d'apporter des changements et de rendre les transports plus sûrs. Le Bureau poursuivra également ses efforts visant à accroître le niveau des réponses satisfaisantes aux recommandations, en évaluant périodiquement les réponses et en augmentant les communications de suivi.

5.2 Le directeur exécutif

Au cours de l'exercice financier, le directeur exécutif concentrera son attention sur deux priorités essentielles : évaluer la structure de gestion de l'organisme et de sa durabilité en vue de relever les défis à venir; examiner en profondeur les préoccupations qui existent depuis longtemps en matière de classification et présenter les solutions possibles en collaboration avec les organismes centraux et les syndicats.

La priorité de la Division des communications sera de maintenir le niveau élevé de visibilité du BST auprès des Canadiens et des Canadiennes et de continuer de communiquer la contribution du BST à la sécurité des transports. À cette fin, la division utilisera des produits de relations avec les médias pour appuyer les enquêtes du BST, donnera des conseils et travaillera en étroite collaboration avec les médias lors de la publication des rapports d'enquête. La division utilisera son programme de sensibilisation pour communiquer des problèmes de sécurité spécifiques aux agents du changement concernés. Le BST renforcera également ses relations avec le gouvernement et élaborera des principes directeurs pour les activités de relations publiques qui surviennent avant la publication d'un rapport d'enquête.

Projet 6 : Examen et rationalisation de l'infrastructure matérielle		
Lien avec le plan stratégique et le cadre de responsabilisation de gestion		
<p>Lien avec le plan stratégique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Efficacité organisationnelle <p>Réduit les pressions associées avec le renouvellement de l'infrastructure matérielle en identifiant clairement les biens qui sont opérationnellement essentiels pour remplir le mandat du Bureau. Ceci conduira à une réduction de l'infrastructure matérielle et à la mise en œuvre d'un cadre pour assurer la réalisation d'investissements annuels durables au chapitre du renouvellement de l'infrastructure matérielle.</p> <p>Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Résultats et rendement Améliore la capacité du BST à conserver dans l'infrastructure matérielle seulement les biens qui sont essentiels pour remplir le mandat et à s'assurer que son infrastructure matérielle ne se détériorera pas. Gestion du risque <p>Atténue les risques liés à la hausse continue de l'infrastructure matérielle en la liant directement aux exigences opérationnelles. En réduisant cette infrastructure à un niveau durable, on empêchera la détérioration des immobilisations.</p>		
<p><i>Indicateurs de rendement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Le projet offre une infrastructure matérielle durable qui répond aux exigences des points critiques au niveau opérationnel qui seront tenus ou réduits. • Le projet respecte les délais et le budget. 		
<i>Activités de suivi</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Échéancier</i>
Embaucher un expert en la matière pour aider le Comité de planification des biens dans le processus d'examen	Faire appel à un consultant	Mai 2007
Elaborer un plan de projet visant à inclure les éléments suivants : analyse des besoins, analyse des écarts et évaluation du risque	Plan de projet aux fins d'approbation par le Comité de gestion et le Comité des opérations du BST	Juin 2007
Examiner l'infrastructure matérielle	Elaboration du cadre incluant les recommandations sur les cycles de vie de l'équipement	Novembre 2007
Consulter les gestionnaires des centres de responsabilité	Acceptation de l'ébauche du cadre	Janvier 2008
Elaborer un cadre pour la réduction et la durabilité de l'infrastructure matérielle	Présentation du cadre au Comité de gestion interne et du Comité des opérations	Mars 2008

Projet 5 : Finalisation du cadre de gestion du rendement		
Septembre 2007	Version finale du cadre de mesure du rendement du BST proposé est approuvée par l'agent financier supérieur et le directeur exécutif et est envoyée au Secrétariat du Conseil du Trésor	Terminer la révision du cadre de mesure du rendement du BST en tenant compte des exigences de la <i>Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats</i>
Mars 2008	Le plan de mise en œuvre est approuvé par le Comité exécutif	Elaboration d'un plan de mise en œuvre du nouveau cadre de mesure du rendement

4.3 Planification accrue en matière de ressources humaines pour assurer le maintien en poste d'un effectif professionnel

La section 6.3 présente les activités de planification des ressources humaines que tous les gestionnaires, avec l'appui de la Division des ressources humaines, doivent entreprendre pour consolider les pratiques de planification des ressources et s'assurer que l'on donne suite aux priorités de base en matière de ressources humaines au cours des trois à cinq prochaines années. On mettra aussi à la disposition des gestionnaires un fonds ne dépassant pas 100 000 \$ au cours de l'exercice financier pour appuyer leurs efforts en matière de planification de la relève.

4.4 Examen de la viabilité de l'infrastructure du BST

En plus de l'examen approfondi de notre budget de base et de nos processus de gestion financière, le Comité exécutif a décidé d'investir dans un examen de l'infrastructure matérielle afin d'en garantir la viabilité à long terme. Ce projet est décrit dans le tableau suivant.

Projet 6 : Examen et rationalisation de l'infrastructure matérielle		
Promoteurs du projet	Chef de projet	Ressources allouées
Terry Burch et Jean L. Laporte	Leo Donati	30 000 \$
Buts et objectifs du projet / Description de l'activité		
Examiner l'infrastructure matérielle de façon à d'identifier les biens qui sont opérationnellement essentiels pour remplir le mandat du Bureau. On utilisera les résultats de cet examen pour élaborer un cadre à partir duquel on réduira et maintiendra l'infrastructure matérielle à un niveau viable à long terme.		

Projet 5 : Finalisation du cadre de gestion du rendement		
<ul style="list-style-type: none"> Gérance Fournit une structure de gestion du rendement des activités et sous-activités du programme du BST. Résultats et rendement <p>Garantit qu'une approche structurée est en place pour mesurer le rendement du BST à l'égard des activités et des sous-activités qui appuient son programme. Facilite le suivi et l'examen du rendement du programme du BST et la comparaison de son rendement avec celui d'autres organismes.</p>	<i>Mesures du rendement</i> <ul style="list-style-type: none"> L'élaboration du cadre de gestion du rendement du BST est terminée. Projet réalisé en respectant les délais et le budget. 	
	<i>Activités de suivi</i>	<i>Résultats prévus</i>
	Présentation par le Secrétaire du Conseil du Trésor à la haute gestion des objectifs et des exigences clés de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats	La haute gestion est sensibilisée aux caractéristiques d'une AAP qui répond aux exigences de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats
	Rencontre d'une demi-journée avec la haute gestion pour réviser l'architecture des activités du programme (AAP) du BST en tenant compte des exigences de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats et des observations formulées par le Secrétaire du Conseil du Trésor	L'AAP du BST est révisée et répond aux exigences de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats
	Préparation d'une soumission au Conseil du Trésor pour obtenir l'approbation de la version révisée du PAA du BST	La soumission au Conseil du Trésor est envoyée au Secrétaire du Conseil du Trésor dans les délais prévus
	Elaboration d'une approche et d'un calendrier pour terminer l'élaboration du cadre de mesure du rendement du BST	L'approche et le calendrier sont approuvés par le Comité exécutif
	Mai 2007	Mai 2007

Projet 4 : Examen des processus de gestion des ressources		
Revoir et normaliser le processus de revue et de mise à jour mensuel des dépenses, des engagements et des prévisions budgétaires, incluant la production de rapports d'écarts budgétaires.	Rôles et responsabilités des gestionnaires, agents d'administration, des Finances et du Comité exécutif documentés et communiqués Gabarits et outils à l'intention des gestionnaires et des agents d'administration Rapports d'écarts budgétaires normalisés	Elaborer et mettre en œuvre une méthodologie de comptabilité basée sur les activités afin de suivre les coûts des enquêtes et des projets d'envergure incluant l'attribution des salaires et des coûts indirects.
Décembre 2007		Mars 2008

Projet 5 : Finalisation du cadre de gestion du rendement		
Promoteur du projet	Chef de projet	Jean L. Laporte
		Roxane Labossière
		25 000 \$
Buts et objectifs du projet / Description de l'activité		
Revoir l'architecture des activités du programme (AAP) du BST et terminer l'élaboration du cadre de mesure du rendement du BST afin d'appuyer la mise en œuvre de la Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats.		
Liens avec le plan stratégique		
<ul style="list-style-type: none"> • Efficacité organisationnelle 		
Contribue à l'amélioration continue de la structure et de la gestion du rendement du programme du BST.		
Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion		
<ul style="list-style-type: none"> • Régie et orientation stratégique 		
Permet à la haute gestion d'avoir en place un cadre de rendement solide pour assurer une orientation stratégique efficace, appuyer le ministre responsable et le Parlement, et obtenir des résultats.		

Projet 4 : Examen des processus de gestion des ressources		
<p>Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> Gérance Améliore la qualité et l'efficacité de la gestion financière et des contrôles financiers du BST : pertinence et exactitude des rapports financiers pour la prise de décision et la qualité et l'efficacité de la délégation financière. Responsabilisation Garantit que les rôles et responsabilités des gestionnaires, des agents d'administration des Finances et du Comité exécutif ainsi que les processus de gestion budgétaire sont clairement définis et appliqués et que les délégations de pouvoir sont adéquats. Résultats et rendement Améliore la capacité à mesurer le coût des enquêtes, des services partagés et des principaux projets entrepris par le BST. Régie et orientation stratégique Garantit que les rôles et responsabilités ainsi que le processus d'examen budgétaire sont clairement définis et appliqués pour assurer une gestion stratégique des ressources budgétaires. Apprentissage, innovation et gestion du changement Procure une méthodologie pour mesurer le coût des activités du BST et un fondement pour améliorer sa gestion du rendement. 		
<p>Mesures de rendement</p> <ul style="list-style-type: none"> Structure et processus de gestion des ressources renouvelés. Projet réalisé en respectant les délais et le budget. 		
Activités de suivi	Résultats prévus	Échéancier
Revoir et rationaliser le nombre de centres de responsabilité et de postes de gestion délégués	Liste révisée des centres de responsabilité et des postes de gestion délégués	Octobre 2007
Revoir et moderniser le processus et le cycle de planification budgétaire annuel du BST (incluant les processus d'allocation initiale et de réaffectation en cours d'année).	Processus de planification et d'approbation budgétaire et calendrier annuel révisés	Octobre 2007
Revoir et rationaliser le cycle de présentation et le contenu des rapports budgétaires destinés à la haute gestion et au Comité exécutif.	Cycle de présentation des rapports budgétaires révisé et communiqué pour la haute gestion	Octobre 2007

Projet 3 : Examen du budget de base			
Planification	L'équipe d'examen rassemble	Plan de projet détaillé et méthodologie formalisée terminés	Mai 2007
Collecte des données	Renseignements documentaires et aux fins de sondage réunis	Documents pour les entrevues et les groupes de discussion réunis	Juillet 2007
Analyse des données	Modèle de base des ressources de l'organisation élaboré		Septembre 2007
Préparation des options et des recommandations	Options préliminaires et recommandations élaborées	Validation des options et des recommandations à la rencontre des gestionnaires et par le Comité directeur	Octobre 2007
	Recommandations pour une nouvelle étude élaborée s'il y a lieu		

Projet 4 : Examen des processus de gestion des ressources			
Promoteur du projet	Jean L. Laporte	Chef de projet	Jacques Côté
			S'il y a lieu, ce projet sera financé par une réaffectation des ressources
<i>Buts et objectifs du projet</i> Examiner la façon dont les budgets sont alloués et gérés au sein du BST afin de proposer des changements pour améliorer l'information disponible pour la prise de décision et la gestion des ressources financières. Ces changements contribueront également à améliorer l'efficacité de l'organisme.			
<i>Liens avec le plan stratégique et le cadre de responsabilisation de gestion</i> Liens avec le plan stratégique <ul style="list-style-type: none"> Efficacité organisationnelle Contribue à l'amélioration continue des processus de gestion financière du BST et de l'information disponible pour la prise de décision et la gestion financière.			

Projet 3 : Examen du budget de base			
<i>Liens avec le plan stratégique et le cadre de responsabilisation de gestion</i>			
Liens avec le plan stratégique <ul style="list-style-type: none"> • Produits et services de sécurité • Renforce la capacité opérationnelle du BST à se concentrer sur les produits et services les plus aptes à promouvoir des changements permettant d'améliorer la sécurité des transports. • Efficacité organisationnelle • Améliore la capacité du BST à investir uniquement dans les ressources humaines et financières dont il a besoin pour remplir son mandat. • Alliances et partenariats 			
Permet d'augmenter l'efficacité et la productivité du BST en ayant recours à des modalités différentes de prestation de service au besoin.			
Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion <ul style="list-style-type: none"> • Régie et orientation stratégique • Améliore la capacité du BST à allouer les ressources en fonction des résultats stratégiques prévus. • Gérance • Permet d'améliorer la gestion des ressources financières en vue d'atteindre les résultats prévus. • Résultats et rendement 			
Améliore la capacité du BST à effectuer uniquement les activités qui sont essentielles pour remplir son mandat et assurer la prestation des services internes. Offre également l'occasion de comparer le rendement du BST à celui d'autres organismes.			
<i>Mesures du rendement</i>			
<ul style="list-style-type: none"> • Le projet a pour résultat une liste de changements recommandés aux affectations du budget de base. • Le projet est réalisé en respectant les délais et le budget. 			
Activités de suivi	Résultats prévus	Echéancier	
Lancement du projet	Comité directeur formé	Avril 2007	
	Termes de référence élaborés		
	Contrat alloué		

Projet 2 : Mise en œuvre du plan ministériel de classement des dossiers et stratégie provisoire pour la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers		
Elaborer une approche provisoire pour la gestion des dossiers électroniques tenus à l'extérieur de l'environnement du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST	<p>Le système provisoire est implanté et les dossiers électroniques sont organisés en fonction de la nouvelle structure de classification des dossiers (plans de classement)</p> <p>Une stratégie pour migrer les dossiers électroniques des lecteurs communs et locaux existants au système provisoire est mise en œuvre</p>	Mars 2008

*Les ressources nécessaires comprennent le salaire d'une ressource supplémentaire durant une année ainsi que le budget de fonctionnement pour les déplacements en vue d'effectuer les travaux dans les bureaux régionaux. Etant donné la charge de travail occasionnée et le volume de dossiers tenus en dehors du référentiel ministériel, il est fort probable que les travaux ne seront pas terminés d'ici la fin de 2007-2008. Cependant, d'ici là, une partie importante du travail sera achevée, les processus d'élimination seront implantés et le projet continuera d'être une priorité élevée pour les ressources de gestion de l'information.

4.2 Gestion des priorités et de la charge de travail avec les ressources disponibles

Cette année, trois projets d'investissement stratégique ont été approuvés pour cette nouvelle priorité. Ainsi, au cours de l'année, nous ferons un examen poussé de notre budget de base. Cet exercice consistera en un examen approfondi de l'affectation de nos ressources afin de nous assurer que nous les utilisons de façon optimale pour atteindre les résultats souhaités. Ceci comprendra une analyse comparative de notre structure organisationnelle. De plus, nous examinerons nos processus de gestion des ressources pour améliorer l'information disponible pour la prise de décision et la gestion de nos ressources financières. Nous terminerons également l'élaboration du cadre de gestion afin de répondre aux exigences gouvernementales relatives au respect de la Structure de gestion des ressources et des résultats. Ces projets sont décrits en détail dans les trois tableaux ci-après.

Projet 3 : Examen du budget de base			
Promoteur du projet	Leo Donati		
Chef de projet		50 000 \$	Ressources affectées
Buts et objectifs du projet / Description de l'activité			
Revoir la façon dont les ressources actuelles sont allouées et identifier des occasions pour les réaffecter de façon permanente en se basant sur les besoins immédiats et futurs.			

Projet 2 : Mise en œuvre du plan ministériel de classement des dossiers et stratégie provisoire pour la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers		
Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion		
<ul style="list-style-type: none"> • Politiques et programmes • Procure une façon organisée de s'assurer que les dossiers du BST sont gérés conformément aux exigences des politiques en place. • Gestion des risques • Les employés et les gestionnaires sont mieux appuyés pour remplir leurs responsabilités en matière de gestion de l'information, d'où des risques beaucoup moins élevés de perdre les dossiers contenant la mémoire organisationnelle. • Gérance <p>Améliore la gestion de l'information une fois le dédoublement éliminé et les dossiers organisés selon une structure de classification commune, il sera plus aisé de trouver, d'avoir accès et de partager l'information qui fait autorité. L'application des périodes de conservation et d'élimination des dossiers sera aussi facilitée.</p>		
Mesures du rendement		
<ul style="list-style-type: none"> • Projet réalisé en respectant les délais et le budget • Les dossiers du BST sont gérés conformément avec la politique et les exigences législatives associées à la gestion de l'information et à la responsabilisation. 		
Activités de suivi	Résultats prévus	Echéancier
Elaborer et mener une stratégie visant à éliminer les dossiers papier actuellement conservés dans des classeurs et des systèmes de classement à l'extérieur du dépôt central	Les dossiers en double sont identifiés et éliminés Les dossiers restants qui contiennent la mémoire organisationnelle sont classifiés et inscrits dans le dépôt central Les dossiers inactifs sont envoyés dans un dépôt extérieur	Tout l'exercice

Un plan actualisé de classement des dossiers a été élaboré pour les dossiers de la Direction générale de la coordination des enquêtes et de la Direction générale des services intégrés. Au début de 2007-2008, les travaux débuteront en utilisant les ressources du BST en vue de mettre à jour les plans de classement pour tous les autres types de dossiers du Bureau.

Grâce à la mise en place d'un plan ministériel actualisé de classement des dossiers, le projet proposé suivant permettra de commencer les travaux à partir d'un inventaire et d'une consolidation des dossiers contenant la mémoire organisationnelle du BST. Il traitera également d'un des points identifiés dans le plan de projet du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST pour 2006-2007 visant à élaborer une stratégie pour l'élimination des lecteurs partagés du BST. Cette élimination a été considérée nécessaire pour aider à appuyer la migration complète dans le Centre de référence du BST, mais elle a été reportée à 2007-2008, moment où les « dossiers éliminés » pourraient être organisés en fonction du nouveau plan ministériel de classement des dossiers. En outre, le projet comprendra l'élaboration d'une stratégie provisoire pour la gestion des dossiers électroniques jusqu'à la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers. On analysera la rentabilité d'introduire un tel système en 2008-2009.

Projet 2 : Mise en œuvre du plan ministériel de classement des dossiers et stratégie provisoire pour la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers

Promoteur du projet	Jean L. Laporte
Chef de projet/Agent de projet	Tonette Allen/ Susan Clarke
Ressources affectées	66 000 \$

Buts et objectifs du projet / Description de l'activité

L'objectif du projet est de mettre en œuvre le nouveau plan ministériel de classement des dossiers papier et électroniques de façon à assurer leur gestion efficace jusqu'à ce qu'un système électronique de gestion des dossiers soit mis en œuvre et à permettre une migration sans heurts des dossiers au nouveau système électronique de gestion des dossiers. Pour ce qui est des dossiers papier, on prévoit que la majeure partie du travail sera effectuée par le personnel de la gestion de l'information. Quant aux dossiers électroniques, le personnel de la gestion de l'information travaillera avec le personnel de l'information pour élaborer une approche provisoire pour la gestion des dossiers électroniques détenus à l'extérieur de l'environnement du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST.

Liens avec le plan stratégique et le cadre de responsabilisation de gestion

- Efficacité organisationnelle

Appuie l'amélioration continue des activités du BST et offre un environnement de travail favorable.

Il est prévu que les étapes de la conception, de l'élaboration et de la mise en œuvre pour le module de collecte des données et les autres produits livrables du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST seront traitées et réévaluées au cours de l'exercice financier de 2008-2009.

À noter que la réalisation du Projet 1 dépendra de l'acquisition des ressources appropriées, notamment la capacité du Bureau de projet de gérer le projet, tel que l'a défini le Comité directeur du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST en décembre 2006.

* Les ressources nécessaires comprennent les coûts pour les consultants externes, les heures supplémentaires, les déplacements, la formation et la traduction. Les activités de formation seront menées par des employés du BST. Des consultants externes seront embauchés pour compenser les compétences techniques, les connaissances et l'expérience qui ne sont pas disponibles à l'interne et pour permettre de construire l'expertise au sein de l'équipe. Un document présentant la ventilation des coûts et des exigences peut être obtenu auprès du chef de projet.

Projet 1 : Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST		
Mars 2008	Elaboration, conception et mise en œuvre des outils de suivi de la charge de travail et du tableau de bord de gestion de la charge de travail	Conception de l'interface avec l'utilisateur Conception de l'application Elaboration du module Essai du système et d'acceptation par l'utilisateur Examen continue de l'assurance de la qualité Guide de l'utilisateur Documents de formation Utilisateurs formés
	Évaluation du module de production des rapports	Évaluation des besoins pour le module de production des rapports
Mars 2008	Continuer à fournir un appui continue pour l'InfoPasserelle, la passerelle de gestion des enquêtes, les passerelles des directions, les espaces de travail des enquêtes et le Centre de référence du BST	Les problèmes et les demandes de modification sont évalués conformément avec les processus et les procédures de gestion du changement

Projet 1 : Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST			
<ul style="list-style-type: none"> Apprentissage, innovation et gestion du changement 	<p>La mise en œuvre du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST favorise l'apprentissage et gère les liens dans l'ensemble du BST, grâce à l'amélioration constante de la technologie. En outre, elle intègre aux outils des références aux politiques et procédures, ce qui facilite l'adoption et l'évolution constante des outils. Ceci permettra aussi de réduire les efforts nécessaires à la formation du personnel et de minimiser le besoin de recyclage professionnel.</p>		
	<p><i>Mesures du rendement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Tous les résultats prévus doivent satisfaire aux attentes des clients en matière de facilité d'utilisation et de qualité. Projet réalisé en respectant les délais et le budget. Le rendement du capital prévu dans le document de présentation du projet est réalisé. 		
	<i>Activités de suivi</i>	<i>Résultats prévus</i>	<i>Échéancier</i>
	Mise en œuvre du « suivi du module de gestion de la charge de travail »	Guide de l'utilisateur Documents de formation Utilisateurs formés	Avril 2007
Conception et élaboration d'un système de suivi des communications de sécurité	Essai du système et d'acceptation par l'utilisateur Examen continue de l'assurance de la qualité Guide de l'utilisateur Documents de formation Utilisateurs formés	Conception de l'interface avec l'utilisateur Conception de l'application Elaboration du module Essai du système et d'acceptation par l'utilisateur Examen continue de l'assurance de la qualité Guide de l'utilisateur Documents de formation Utilisateurs formés	Octobre 2007
Terminer la phase d'analyse pour la refonte de la base de données	Besoins pour la refonte des bases de données modales en une seule base de données Documents à l'appui, incluant des cas d'utilisation Plan de migration des données existantes		Mars 2008

Projet 1 : Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST

Liens avec le plan stratégique et le cadre de responsabilisation de gestion

Liens avec le plan stratégique

- Produits et services de sécurité
- Améliore l'efficacité et le rendement des produits du BST en termes de rapidité et de qualité et harmonise les données, ce qui a des répercussions sur l'information que nous devons gérer.
- Efficacité organisationnelle

Continue de renforcer les pratiques de gestion de l'information dans les activités d'enquête du BST et rehaussera les liens aux systèmes du BST en améliorant les capacités internes de gestion de l'information et des enquêtes du BST.

- Alliances et partenariats

Harmonise et raffine les interdépendances en matière de données, ce qui renforce nos partenariats avec les intervenants.

- Sensibilisation

Adopte des pratiques d'enquête et de gestion de l'information plus efficaces pour les activités d'enquête du BST, de façon à tenir compte des interactions entre les équipes d'enquête, ce qui améliorera la dissémination de l'information de sécurité.

Liens avec le cadre de responsabilisation de gestion

- Politique et programmes
- Crée une capacité supérieure à l'appui des comités de gouvernance. Fournira un moyen structure d'accéder aux politiques et procédures, ce qui assurera une application plus cohérente.
- Gérance
- Continue d'améliorer la gérance et la responsabilisation à l'égard des ressources d'information de l'organisme
- Résultats et rendement

Améliore le service interne en créant des pratiques de gestion des enquêtes et de l'information plus rigoureuses et plus cohérentes afin de mettre au point des outils de soutien repensés et faciles à utiliser pour tous les employés.

Le tableau ci-après résume nos principales priorités organisationnelles et les projets qui ont été approuvés aux fins d'investissements stratégiques pour chaque priorité.

Priorités		Projets d'investissement
1. Amélioration continue de la gestion de l'information	-	Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST
	-	Mise en œuvre du plan ministériel de classement des dossiers et stratégie provisoire pour la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers
2. Gestion des priorités et de la charge de travail avec les ressources disponibles	-	Examen du budget de base
	-	Examen des processus de gestion des ressources
	-	Finalisation du cadre de gestion du rendement
	-	Fonds pour le transfert des connaissances essentielles
3. Planification accrue en matière de ressources humaines pour assurer le maintien d'un effectif professionnel	-	Examen et rationalisation de l'infrastructure matérielle
4. Examen de la viabilité de l'infrastructure	-	

4.1 Amélioration continue de la gestion de l'information

Pour continuer à améliorer la gestion de l'information, nous investirons dans deux projets : la mise en œuvre du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST, ainsi que la mise en œuvre du nouveau plan ministériel de classement des dossiers en vue de la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers. Les tableaux suivants donnent un aperçu des activités qui seront entreprises cette année dans le cadre de ces deux projets.

Projet 1 : Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST		
Promoteur du projet	Chef de projet	Ressources affectées
Terry Burch	Elizabeth McCullough	400 000 \$
Buts et objectifs du projet / Description de l'activité		
Continuer d'intégrer aux activités d'enquête du BST des pratiques plus rigoureuses de gestion de l'information. Le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST améliorera les liens entre les systèmes du BST ainsi que la technologie et la convivialité des bases de données modales du BST.		

La présente section décrit chacun des projets prioritaires qui seront entrepris en 2007-2008. Puisque nos ressources et notre capacité humaine sont limitées, le Comité exécutif a décidé cette année d'investir principalement dans le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST et dans un petit nombre de nouveaux projets pour appuyer les priorités organisationnelles. Des fonds ont également été réservés pour achever les projets prioritaires de l'exercice 2006-2007 relatifs à la planification de la continuité des activités et à la gestion de la sécurité des technologies de l'information. Les plans pour la continuation des projets de l'exercice 2006-2007 se trouvent à l'annexe A.

4.0 Plans d'action détaillés des projets prioritaires de 2007-2008

Au chapitre des communications, nous procéderons à la mise en service d'une base de données technologiques à laquelle tous les employés auront accès pour accomplir leur travail.

de nos installations physiques.

l'égard de l'infrastructure de notre réseau, de nos principaux systèmes de la TI et la TI et nous remplirons des rapports d'évaluation des menaces et des risques à employés, nous mettrons à jour nos politiques et nos procédures de sécurité de TI. Ainsi, nous offrirons des cours de sensibilisation à la sécurité à tous nos Nous terminerons les activités de mise en œuvre des normes de sécurité de la TI. Ainsi, nous offrirons des cours de sensibilisation à la sécurité à tous nos employés, nous mettrons à jour nos politiques et nos procédures de sécurité de la TI et nous remplirons des rapports d'évaluation des menaces et des risques à l'égard de l'infrastructure de notre réseau, de nos principaux systèmes de la TI et de nos installations physiques.

Nous poursuivons également les initiatives entamées l'an dernier en vue d'améliorer la planification de la continuité de nos activités. Ainsi, nous terminerons et mettrons à l'essai nos plans de continuité pour garantir la disponibilité continue des services et actifs pertinents du BST essentiels à l'exécution de notre mandat. Ces plans comprendront des dispositions pour assurer la continuité de nos activités en cas de catastrophe touchant le BST ainsi qu'en cas d'enquête sur un événement majeur. Nous établirons également un processus permanent de gouvernance et d'examen relatif à nos plans de continuité des activités.

3.5 Continuation des projets prioritaires de 2006-2007

Toujours en raison de l'érosion de nos ressources et en vue de maintenir notre capacité à nous acquitter de notre mandat et à répondre à nos défis dans le futur, nous effectuerons cette année une analyse approfondie de tous les biens qui composent notre infrastructure (l'immeuble qui abrite notre laboratoire technique, l'aménagement, le matériel de laboratoire et d'informatique, les logiciels et les véhicules automobiles). Cette étude aura pour but d'élaborer un cadre de gestion stratégique de nos immobilisations et de mettre en place un plan d'investissement fondé sur le cycle de vie de nos biens et qui tient compte des coûts directs et indirects des actifs, de manière durable.

3.4 Examen de la viabilité de notre infrastructure

Afin de donner suite aux observations formulées par le Secrétariat du Conseil du Trésor dans son évaluation de la capacité de gestion du BST en regard du cadre de responsabilisation de gestion du BST et afin d'appuyer la mise en œuvre intégrale de la *Politique sur la structure de gestion, des ressources et des résultats* et de la refonte du Système de gestion des dépenses du gouvernement, nous examinerons l'architecture des activités du programme du BST pour nous assurer que nous décrivons mieux les avantages de notre programme aux Canadiens et aux Canadiennes. Nous terminerons également l'élaboration de notre cadre de gestion du rendement qui précisera les résultats prévus et les extraits qui découleront de nos activités. Nous élaborerons aussi un plan de mise en œuvre pour ce cadre.

3.3 Planification accrue en matière de ressources humaines pour assurer le maintien d'un effectif professionnel

La crédibilité et le succès du BST reposent en grande partie sur sa capacité à constituer et à maintenir un effectif professionnel et diversifié pour assurer la continuité de ses opérations. Lors de la conférence annuelle des gestionnaires qui a eu lieu à l'automne 2006, les gestionnaires ont tenu une séance de planification pour souligner les enjeux importants du BST en matière de ressources humaines. À la suite de ces discussions, la gestion s'est engagée à se pencher de façon prioritaire au cours du présent exercice sur une planification accrue de ses besoins en ressources humaines afin de recruter les employés dont le BST a besoin pour accomplir sa mission, d'assurer le transfert des connaissances des employés d'expérience aux nouveaux venus, d'offrir la formation et le perfectionnement des employés en poste et de maintenir un effectif hautement qualifié. La haute gestion a également souligné l'importance pour tous les gestionnaires d'effectuer des activités de planification des ressources humaines pour être en mesure de planifier de façon encore plus stratégique les besoins du BST en ressources humaines au cours des prochaines années. Un fonds spécial a également été constitué en vue de faciliter le transfert des connaissances jugées essentielles au déroulement des opérations du BST. Un plan de mise en œuvre de haut niveau a été élaboré pour assurer que tous les gestionnaires, avec l'appui de la Division des ressources humaines, donnent suite à cette exigence. On peut trouver ce plan à la section 6.3.

Le BST mettra également en œuvre un plan d'action en vue de remédier aux préoccupations identifiées par son personnel dans le Sondage auprès des employés de la fonction publique 2005.

3.1 Amélioration continue de la gestion de l'information

Au cours de l'exercice 2006-2007, nous avons déployé une grande partie du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST qui suit les principes de la documentation centrale. Ce système nous permet de collaborer et de partager de l'information et d'avoir des procédures et des processus uniformes pour tous les modes.

Au cours de l'exercice 2007-2008, nous continuerons de fournir des services d'appui aux utilisateurs et nous concentrerons nos efforts sur l'adoption de pratiques de gestion de l'information plus rigoureuses pour les activités liées aux enquêtes. Tout d'abord, nous poursuivrons nos efforts en vue d'améliorer les liens entre le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST et les autres systèmes du BST. Parmi les activités que nous entreprendrons, on trouve la conception d'un système de suivi des communications de sécurité, l'analyse des besoins pour la refonte des bases de données modales en une seule base de données, l'élaboration, la conception et la mise en œuvre des outils de « suivi de la gestion de la charge de travail » et du « tableau de bord de gestion de la charge de travail » et la réévaluation du module de production des rapports.

En vue de la mise en œuvre d'un système électronique de gestion des dossiers du BST, nous terminerons la mise en œuvre de notre nouveau plan ministériel de classement des dossiers.

3.2 Gestion de la charge de travail et des priorités avec les ressources disponibles

Le gouvernement fédéral procure aux ministères les fonds dont ils ont besoin pour administrer leurs programmes et services. Ce financement s'appelle communément le budget de base.

Le fait que la valeur nominale de notre budget de base est restée relativement constante ces dernières années et que nos ressources s'amenuisent suscite des préoccupations car il devient de plus en plus difficile de remplir le mandat qui a été confié au BST. En conséquence, le BST a décidé d'effectuer un examen de son budget de base. Cet exercice permettra au BST d'analyser ses activités, d'étudier ses antécédents financiers et d'effectuer une analyse comparative de sa structure à l'interne par rapport à celle d'autres organismes fédéraux et organismes d'enquête étrangers. Cet examen culminera en un cadre qui décrira comment mieux faire coïncider ressources et résultats.

En plus de l'examen du budget de base, le BST effectuera un examen de ses processus de gestion des ressources. Au cours de cet examen, on se penchera sur la façon dont les budgets sont alloués et gérés au BST afin de proposer des modifications permettant d'améliorer l'information disponible pour la prise de décision et la gestion des ressources financières.

Les risques cernés ainsi que les observations des gestionnaires au cours de la conférence annuelle des gestionnaires qui a eu lieu à l'automne 2006 ont permis au Comité exécutif d'identifier cinq priorités pour le Plan d'activités de 2007-2008. Elles exigent toutes des investissements stratégiques visant à définir de nouvelles façons d'améliorer la contribution du BST à la promotion de la sécurité des transports au Canada et à l'étranger, et à renforcer la gestion interne de l'organisme. Ces priorités sont résumées dans les sections 3.1 à 3.5.

Le BST s'est engagé à promouvoir la sécurité des transports au Canada en menant des enquêtes indépendantes, objectives et opportunes, en constatant et effectuant par la suite des analyses des lacunes de sécurité dans le réseau de transport de compétence fédérale.

3.0 Priorités de l'organisme

Au cours des dernières années, un certain nombre d'initiatives du BST en matière de communications ont fait mieux connaître l'organisme et son programme au public et aux intervenants. S'il est vrai que ces communications ont permis à l'organisation d'inciter les agents clés du changement à améliorer la sécurité des transports, elles ont aussi accru les exigences des intervenants à son égard (ex. : les émissions en direct et les informations actualisées demandées par les médias). Étant donné notre mode de fonctionnement et nos ressources de plus en plus limitées, nous continuerons à veiller à ce que nos produits et services de communication externe soient disponibles, à jour et de la plus grande qualité afin de préserver l'intégrité et la crédibilité requises pour réaliser pleinement notre mandat. Nous déploierons également plus d'efforts pour concentrer nos activités de sensibilisation sur les problèmes de sécurité où il s'avère nécessaire d'obtenir des résultats.

2.5 Gestion des engagements et des attentes externes

Les enquêteurs et le personnel de soutien auront également une charge de travail plus lourde, car ils devront participer à la conception et à l'essai des autres fonctions du système. Des investissements continus seront aussi nécessaires pour opérer et maintenir le nouvel environnement de travail du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST. Ne pas être en mesure de faire face à ces défis aurait des répercussions importantes sur la livraison des produits et des services, du fait que nous avons décidé de ne pas revenir aux anciens outils et systèmes. Une adoption et une utilisation partielles du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST engendraient une perte de productivité et des inefficacités dans nos processus de travail.

tenu du nombre restreint de personnel dédié à la conception du système, nous allons devoir engager des consultants pour augmenter les compétences disponibles en matière de conception et d'élaboration de notre base de données.

2.3 Capacité à maintenir une infrastructure qui répond à nos besoins dans les domaines de la technologie de l'information et des biens matériels

Comme on l'a vu précédemment, le BST doit équilibrer ses priorités pour s'acquitter de son mandat de façon cohérente et économique tout en conservant la confiance des intervenants dans l'intégrité de ses opérations. Le maintien d'une infrastructure fiable et durable qui répond à nos besoins que ce soit au niveau de la technologie de l'information ou des autres catégories de biens est essentiel si on veut atteindre cet objectif. Le BST possède présentement près de 13 millions de dollars en immobilisations. Toutefois, nous investissons un peu moins d'un demi-million de dollars par année pour les remplacer ou en acquérir de nouvelles; une somme bien insuffisante. Nous nous exposons ainsi à des risques importants, qui pourraient compromettre notre capacité à répondre à nos besoins à plus ou moins long terme, si nous ne mettons pas rapidement en place des mesures afin d'optimiser la gestion de nos actifs et les ressources que nous y allouons.

2.4 Transition du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST de l'état de projet à celui d'outil de travail

Nous avons investi énormément de temps, de ressources et d'argent pour élaborer le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST qui nous permet de mieux gérer nos affaires tout en satisfaisant aux exigences gouvernementales en matière de gestion de l'information et de la technologie. Pour nous assurer que ce système continue d'être viable, nous devons l'utiliser et suivre les processus de changement (au-delà de la période initiale d'enthousiasme) grâce à l'approche systématique de la gestion du changement qui est intégrée dans le Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST. La participation soutenue des enquêteurs dans la gestion du changement sera essentielle pour garantir, au fur et à mesure que nous progressons, le respect des principes fondamentaux qui forment la base du système. Nous devons encourager les efforts qui visent à trouver des moyens de répondre à nos besoins en matière d'information sur les enquêtes par l'intermédiaire du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST, et les gestionnaires à tous les niveaux devront décourager la mise en place de solutions de rechange indépendantes.

Nous devons également effectuer beaucoup de travail pour concevoir, élaborer et mettre en œuvre les autres modules du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST et en faire un système entièrement fonctionnel. Ces travaux résiduels devront être effectués parallèlement à l'entretien continu et à la gestion du changement requis pour s'assurer que le module de gestion des enquêtes est stable. Cela augmente la charge de travail de l'équipe de conception du système et du personnel de technologie de l'information. Compte

la capacité de l'organisation, notamment les mesures à mettre en œuvre afin d'atténuer les risques liés aux technologies de l'information et au chapitre de la planification de la continuité des opérations.

Les défis que nous devons relever sont de continuer à remplir notre mandat avec des ressources financières qui s'amenuisent d'année en année alors que les attentes et les exigences augmentent et que certaines composantes de notre infrastructure vieillissent ou ne répondent plus à nos besoins. Nous devons donc trouver un juste équilibre entre le niveau d'activité et la capacité des ressources humaines et financières à notre disposition. Cela suppose de trouver des moyens de travailler encore plus efficacement tant à l'interne qu'à l'externe, de continuer à revoir nos processus et nos pratiques, et de réévaluer nos produits et nos services pour nous assurer que nos ressources sont utilisées de la façon la plus efficace pour réaliser des résultats optimaux.

2.2 Maintien d'un effectif bien informé et compétent

Le succès du BST et sa crédibilité dépendent en grande partie de l'expertise, du professionnalisme, des compétences et de la diversité de ses employés. Bien que traditionnellement stable, le BST comme de nombreuses organisations fait face à une problématique particulière en ce qui concerne son effectif. De nombreux postes sont uniques, c'est-à-dire qu'une seule personne est responsable d'une tâche ou fonction précise. Le BST devra poursuivre ses efforts pour fonctionner de façon plus efficace alors que de nombreux employés et gestionnaires partiront à la retraite et que la pénurie de travailleurs dans certains domaines spécialisés ne s'est pas résolue. Des efforts accrus devront être déployés sur le court et le long terme pour mettre en œuvre un processus de planification plus systématique des ressources humaines afin d'être en mesure d'obtenir les compétences dont nous avons besoin et élaborer des plans de relève ainsi que des programmes de formation et de mentorat pour assurer la prestation des services et conserver la base de connaissance et l'expertise scientifique, professionnel et technique du BST.

Les résultats du Sondage auprès des fonctionnaires fédéraux de 2005 nous ont permis d'obtenir une évaluation à jour de la satisfaction et des préoccupations des employés. L'analyse des éléments clés et des problèmes soulevés indique que des efforts seront nécessaires afin de répondre aux préoccupations des employés dans certains domaines dont les possibilités de promotion, la classification des postes, le perfectionnement de carrière et la possibilité de participer aux décisions. Ici aussi, le défi que nous devons relever consistera à affecter les ressources et les efforts de façon à concilier les préoccupations des employés et les impératifs de l'ensemble de nos obligations.

On trouve à la section 6.2 des renseignements sur les occasions en matière de ressources humaines que ces défis offrent ainsi que les activités de planification des ressources humaines qui seront entreprises cette année.

L'évolution de notre effectif, les défis liés aux ressources humaines, les occasions cernées ainsi que les activités de planification qui seront menées à l'appui des grandes priorités des directions et des divisions.

Une fois encore cette année, nous avons dû faire des choix difficiles afin de rationaliser le niveau d'activité en fonction des ressources financières et humaines dont nous disposons. Par ailleurs, si des progrès importants ont été réalisés dans l'élaboration et la mise en œuvre du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST, il faudra encore investir beaucoup de temps et d'argent pour rendre tous les modules et outils de ce système entièrement fonctionnels et conviviaux. Il faudra également allouer des ressources pour achever les projets prioritaires de l'exercice 2006-2007 au chapitre de la planification des activités et de la sécurité des technologies de l'information. C'est pourquoi l'équipe de la haute gestion a décidé de concentrer les efforts dans la mise en œuvre de nouveaux projets ou initiatives visant à améliorer la gestion de nos ressources financières de nos immobilisations et de notre rendement et à appuyer nos efforts continus dans les domaines de la planification des ressources humaines et de la gestion de l'information. Des améliorations dans ces domaines ont été jugées essentielles par les gestionnaires pour nous permettre de faire face aux défis que nous devons relever et pour remplir notre mandat.

2.0 Risques et défis

Le BST est continuellement confronté à de nombreux risques et défis qui pourraient avoir des répercussions importantes sur sa capacité d'exécuter son mandat. Les gestionnaires en sont conscients et sont appelés à prendre les mesures qui s'imposent pour atténuer les risques tout en assurant la réalisation du mandat. Les plus grands défis à relever en 2007-2008 sont décrits dans les sections 2.1 à 2.5 :

2.1 Capacité de l'organisation à gérer les priorités et la charge de travail avec les ressources disponibles

Le BST continue à recevoir beaucoup de demandes d'enquête de la part du public et est confronté à de nombreuses pressions internes et externes concernant le maintien des activités existantes et la mise en œuvre de nouvelles initiatives ou la modification de pratiques existantes afin de satisfaire aux exigences de changement du gouvernement. Parmi les initiatives gouvernementales qui ont ou pourraient avoir des répercussions sur le BST, on trouve la revue des politiques de gestion du Conseil du Trésor et l'entrée en vigueur des nouvelles politiques dans les domaines de la vérification interne et de l'apprentissage, la réforme du système des acquisitions, l'initiative des services de voyages partagés, la revue du système de gestion des dépenses, l'évaluation à l'égard du cadre de responsabilisation et la *Loi fédérale sur l'imputabilité*. Par ailleurs, d'autres facteurs continuent à avoir une influence sur

Le plan stratégique du Bureau de la sécurité des transports du Canada (BST) de 2005 à 2011 a quatre objectifs stratégiques que nous devons nous efforcer d'atteindre dans tous les aspects de nos activités pour concrétiser la vision du BST et remplir sa mission. Ces objectifs sont :

- **Produits et services de sécurité**

Renforcer et améliorer continuellement la capacité opérationnelle du BST à mettre en évidence les manquements à la sécurité et à offrir les produits et les services les plus aptes à promouvoir des changements permettant d'améliorer la sécurité.

- **Efficacité organisationnelle**

Investir dans les ressources humaines, financières et matérielles dont on a besoin pour livrer en temps voulu des produits de sécurité de qualité, et structurer ces ressources.

- **Alliances et partenariats**

Conclure des alliances et des partenariats internes et externes permettant d'améliorer l'efficacité et la productivité du BST sans porter atteinte à son indépendance.

- **Sensibilisation**

Réduire les risques dans le réseau de transport grâce à une communication efficace, en particulier auprès des principaux catalyseurs du changement en matière de sécurité, afin de mieux faire comprendre les conclusions du BST et d'accroître la mise en œuvre de ses recommandations.

Comme les années précédentes, le Plan d'activités du BST pour l'exercice 2007-2008 contribue à atteindre ces objectifs en définissant nos priorités pour l'année à venir et en précisant les principales initiatives à l'appui de ces priorités. Le plan d'activités comprend aussi les priorités des directions et des divisions, qui définissent les liens avec nos activités quotidiennes et un cadre qui nous aidera à mesurer notre rendement et nos résultats. La planification des ressources humaines devient un aspect critique de l'établissement de notre plan d'activités annuel. Le plan d'activités pour l'exercice 2007-2008 comprend une nouvelle section qui y est consacrée. Cette section renseigne sur le profil et

6.0	ACTIVITÉS INTÉGRÉES DE PLANIFICATION DES RESSOURCES HUMAINES.....	27
	6.1 Profil des ressources humaines et données démographiques ..	28
	6.2 Occasions en matière de ressources humaines.....	32
	6.3 Plan de mise en œuvre des ressources humaines.....	33
7.0	AFFECTATION DES RESSOURCES POUR L'EXERCICE 2007-2008.....	34
8.0	MESURE DU RENDEMENT.....	36
	8.1 Fiche d'évaluation équilibrée.....	36
	8.2 Chaîne des résultats	39
	8.3 Tableau d'information sur le rendement.....	40
	ANNEXE A ACTIVITÉS NON ACHEVÉES DES PROJETS PRIORITAIRES	
	DE L'EXERCICE 2006-2007	42

TABLE DES MATIÈRES

1.0	INTRODUCTION.....	1
2.0	RISQUES ET DÉFIS.....	2
3.0	PRIORITÉS DE L'ORGANISME.....	5
	2.1 Capacité de l'organisation à gérer les priorités et la charge de travail avec les ressources disponibles.....	2
	2.2 Maintien d'un effectif bien informé et compétent.....	3
	2.3 Capacité à maintenir une infrastructure qui répond à nos besoins dans les domaines de la technologie de l'information et des biens matériels.....	4
	2.4 Transition du Système de gestion des enquêtes et de l'information du BST de l'état de projet à celui d'outil de travail.....	4
	2.5 Gestion des engagements et des attentes externes.....	5
4.0	PLANS D'ACTION DÉTAILLÉS DES PROJETS PRIORITAIRES DE 2007-2008.....	8
	3.1 Amélioration continue de la gestion de l'information.....	6
	3.2 Gestion de la charge de travail et des priorités avec les ressources disponibles.....	6
	3.3 Planification accrue en matière de ressources humaines pour assurer le maintien d'un effectif professionnel.....	7
	3.4 Examen de la viabilité de notre infrastructure.....	8
	3.5 Continuation des projets prioritaires de 2006-2007.....	8
5.0	PRIORITÉS DES DIRECTIONS ET DES DIVISIONS.....	23
	5.1 Le Bureau.....	23
	5.2 Le directeur exécutif.....	23
	5.3 Direction générale de la coordination des enquêtes.....	24
	5.3.1 Direction des enquêtes (air).....	24
	5.3.2 Direction des enquêtes (marine).....	24
	5.3.3 Direction des enquêtes (rail et pipeline).....	25
	5.3.4 Ingénierie et autres services de soutien aux enquêtes.....	25
	5.4 Direction générale des services intégrés.....	26

©

Ministre des Travaux publics et des Services gouvernementaux 2007
TU1-7/2007
978-0-662-69749-7



PLAN D'ACTIVITÉS DU BST 2007-2008



Canada

